



Transition avril 2014

Lettre n°6

Date : 17/4/2014

Éditorial : Peut-on penser le management du futur ?



Dans une période de mutation tous azimuts, est-il possible de construire de nouveaux points de repère pour marcher vers demain ?

Un des problèmes majeurs que l'on rencontre lorsqu'il s'agit de changer de paradigme (ensemble des croyances, valeurs, représentations, etc.) pour construire une nouvelle façon de penser est qu'il est très délicat de ne pas se référer à ce que l'on connaît déjà. Ce n'est pas une histoire de mauvaise volonté, c'est ainsi que le cerveau fonctionne. À moins d'une inspiration créatrice, comme un saut quantique, issu de son inconscient abyssal, l'être humain fait souvent du neuf avec du vieux. Il en est ainsi avec le management.

Gary Hamel signait en 2007 l'ouvrage « *La fin du management, ou inventer les règles de demain* » (Edition Vuibert) dans lequel il montrait comment l'innovation managériale était autant nécessaire que l'innovation technologique pour répondre aux mutations du monde de l'entreprise et du monde tout court.

Il y préconise « *une refonte complète, drastique, de l'édifice vermoulu de principes, de processus et de pratiques du management actuel* ». Cette refonte, il l'a nommée le chemin vers « *le management 2.0* », à l'image de la technologie du Web qu'on dit 2.0. L'enjeu, dit-il, de l'innovation managériale est *d'abord d'amplifier puis d'agréger l'effort humain de manière à permettre aux personnels de réaliser ensemble ce qu'ils n'auraient jamais pu réaliser seuls*. Il rappelle notamment que *dans les années 90, le Web 1.0 n'était guère qu'une collection géante de pages Internet statiques. Au XXI^{ème} siècle, le Web 2.0 se construit autour de nouvelles « architectures de participation 1...1. L'anatomie sociale du Net est un réseau où tout le monde est (potentiellement) connecté à tout le monde. Ici les processus de contrôle et de coordination horizontaux se substituent aux processus verticaux »*.

De telles mutations managériales ne peuvent se faire sans un accompagnement qui n'est pas uniquement technologique. Il ne suffit pas de donner des outils, voire des structures organisationnelles 2.0 pour que les mentalités sachent comment passer de processus verticaux à l'interdépendance qui exige la parité entre acteurs et l'intégration de processus circulaires et horizontaux.

Nous proposons dans la lettre trimestrielle de printemps 2014 de l'institut **maïeutis** quelques articles de fond qui poursuivent la réflexion en matière de management, de gestion des hommes, de leadership, autant d'aspects qui se trouvent pris dans la dynamique de changement actuel.

- Le premier article aborde les questions liées à la dynamique de changement au sein des entreprises. L'expérience de Renault Trucks Volvo est, à cet égard, particulièrement intéressante. Je m'inspire de leurs travaux et de leurs écrits pour en rendre compte.
- Philippe Régidor, témoin, acteur et accompagnant du changement au sein de grandes structures propose une réflexion qui vise à répondre à la question suivante : devenir et être manager, cela s'apprend-il ? Au-delà de la réponse que d'aucun considéreront évidente, cet article nous apporte une réflexion structurée sur les différents niveaux logiques de Bateson/Dilts.



-
- Le troisième article montre comment le cheval permet de révéler et de travailler son leadership. Nous voyons ainsi combien la posture juste à développer est un équilibre entre douceur, détermination et autorité. Jocelyne Lemarchand, coach, consultante et formatrice, passionnée d'équitation et propriétaire de chevaux nous parle de sa pratique d'animation de ces séminaires managériaux d'un autre type.
 - Les 12 travaux d'Hercule ont ceci de spécifique qu'ils paraissent insurmontables et sans fin. Marie-Rachel Jolivet présente ici un troisième travail du demi dieu, comme métaphore managériale (les dieux du management). L'épisode mythologique du nettoyage des écuries d'Augias demande un minimum d'expérience mais aussi et surtout des capacités d'innovation pour résoudre avec élégance un problème réputé insurmontable.
 - En Asie, nombre de managers et dirigeants succombent à l'addiction de l'alcool ou des narcotiques, notamment pour gérer le stress. Nous poursuivons notre cheminement d'accompagnement auprès des Alcooliques Anonymes. Bruno Curnier rend compte ici avec beaucoup de justesse et de profondeur de l'accompagnement qu'il mène auprès de l'un d'entre eux, manager et dirigeant côté pile, toxicomane côté face...



Comme toujours, nous vous remercions de vos feedbacks. Ils sont pour nous des encouragements pour poursuivre ce travail de fond de vulgarisation et d'enrichissement de nos paradigmes pour répondre aux mutations que nous traversons. En vous souhaitant bonne lecture.

Jérôme Curnier, fondateur de l'institut **maïeutis**



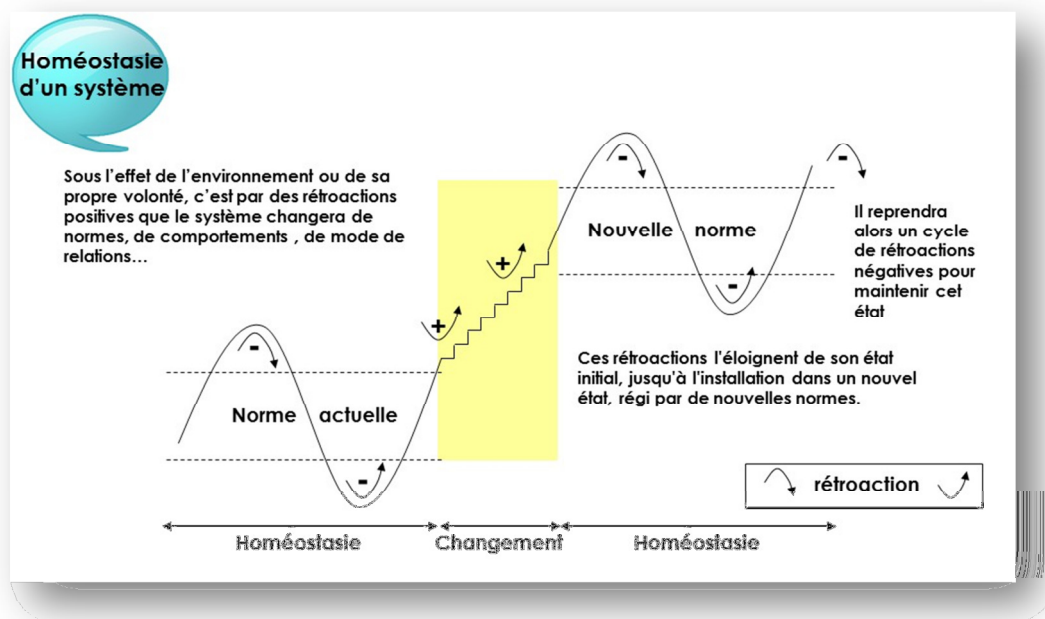
La dynamique du changement

Voilà dix ans que j'interviens auprès des services de Renault Trucks AB Volvo en matière d'accompagnement au titre de coach et de formateur (depuis 2004) puis de superviseur des coachs internes (entre 2005 et 2012). Dès le début des années 2000, cette entreprise s'est résolument investie dans des démarches d'accompagnement du changement, en prenant en compte les dimensions humaine et managériale comme facteurs clés de réussite. Ces presque 15 années de développement les ont conduits à construire et à capitaliser des best practices et autres outils du changement avec une réflexion de fond dont je m'inspire ici pour présenter la dynamique du changement en entreprise...

Le changement comme une rupture d'équilibre (homéostasie)

Tout système vit des crises et des changements à mesure que les personnes impliquées évoluent dans leur identité, dans la perception qu'elles ont d'elles-mêmes, dans leurs projets professionnels ou encore à mesure que l'offre se transforme en s'étoffant et que le marché change.

Un système fonctionne selon une norme résultant de ses valeurs, de ses enjeux, de ses règles et des contraintes de son environnement. Si le système est ouvert, il a une tendance encore plus forte qui est normale et naturelle à vouloir se maintenir en l'état initial par un mécanisme d'autorégulation permanent (faite de rétroactions dites négatives en ce qu'elles maintiennent l'équilibre initial du système).



Sources : inspiré de Malarewicz, in *Systémique et entreprises*

Sous l'effet de l'environnement ou de sa propre volonté, c'est par des rétroactions positives que le système changera de normes, de comportements, de mode de relations...

Ces rétroactions l'éloignent de son état initial, jusqu'à l'installation dans un nouvel état, régi par de nouvelles normes. Il reprend alors un cycle de rétroactions négatives pour maintenir cet état.

Rappelons que pour que l'homéostasie change de niveau d'équilibre, il lui faut des crises. Mais les acteurs vivent cela comme une menace. Ils tentent tout d'abord d'éviter la crise ou de la circonscrire à des problèmes nominatifs, puis ils mettent leur système émotionnel sous pression, ce qui in fine renforce encore leurs résistances au changement.

Lorsque des différents se produisent entre acteurs d'un système, il est pertinent de considérer qu'il s'agit là, non pas d'un dysfonctionnement, mais d'un symptôme global traduisant que le système cherche un nouvel équilibre. Le dysfonctionnement relève d'une tentative de solutions pour grandir.

Après cette très brève présentation de ce qu'est le changement dans une perspective systémique, approfondissons cette notion en étudiant ses caractéristiques dans le champ de l'entreprise.

Les différents types de changement

Chacun ressent plus ou moins que le changement est constant. Il peut concerner le champ politique, relever du domaine technologique, de l'émergence de nouveaux concurrents, du renforcement de la complexité du marché global, etc. Le changement peut être quelque chose que l'on souhaite et qui, par conséquent, se vit positivement ou au contraire être perçu comme une menace et accueilli avec des résistances renforcées. Il peut être bon ou mauvais selon la façon de voir de la personne qui l'observe et de son niveau d'implication : lorsqu'un cochon et une poule envisagent de faire une omelette aux lardons, le niveau d'implication est bien évidemment différent pour ces deux protagonistes ! Le cochon joue sa vie lorsque la poule ne met en jeu « que » sa production. Ceux qui parlent de changement dans l'entreprise ne sont pas toujours ceux à qui cela s'applique. Les injonctions de changer sont ardentes mais la transformation est faible !

Certains changements sont progressifs, à peine perceptibles tant ils sont quotidiens et en perpétuelle évolution. D'autres sont drastiques, radicaux et soudains ; et même s'ils apportent de l'innovation et du progrès, il n'en demeure pas moins qu'ils sont souvent imprévisibles et renforcent la complexité d'un système.

Les acteurs d'un système peuvent tantôt promouvoir activement le changement en vue de créer une nouvelle donne (comportement proactif), tantôt être dans la réactivité à un événement qui surgit (comportement réactif).

À quels types de changements êtes-vous confrontés dans votre environnement professionnel ?

- Changements et évolutions de la demande client (qui exigent la fabrication de nouveaux produits et services) ?
- Changements techniques (nouvelles fonctionnalités, ouvrant de nouvelles opportunités d'activités) ?
- Changements sur le marché (arrivée de nouveaux concurrents) ?
- Changements politiques (nouveaux dirigeants ou nouveaux propriétaires) ?

Le changement concerne-t-il des aspects :

- Stratégiques (nouvelles visions, objectifs, priorités) ?
- Structurels (nouvelle organisation, méthodes, outils) ?
- Culturels (comportements, attitudes et approches) ?

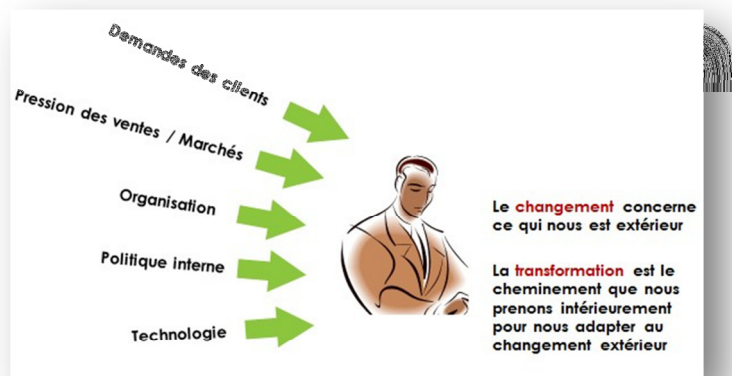
Le changement est-il :

- Souhaité, désiré et finalement le bienvenu (par vous-même, par l'organisation) ?
- Redouté et menaçant (pour vous, pour l'organisation) ?
- Déclenché par une attitude proactive (vos idées propres, vos ambitions) ?
- Survenu en réaction (parce qu'exigé par d'autres selon des règles du jeu que vous ne dominez pas) ?
- Minimaliste, local, permanent et graduel ?
- Massif, drastique et global ?

Différence entre changement et transformation

Notre capacité à survivre face à l'émergence de la compétition est déterminée par notre capacité à nous adapter. Afin d'apprécier aussi clairement que possible ce qu'est le changement du point de vue humain, il importe de différencier le « changement » de la « transformation ».

Le changement survient à l'extérieur de nous-mêmes et exige que nous soyons en mesure de nous adapter si nous voulons survivre.



Source : T Eneroth

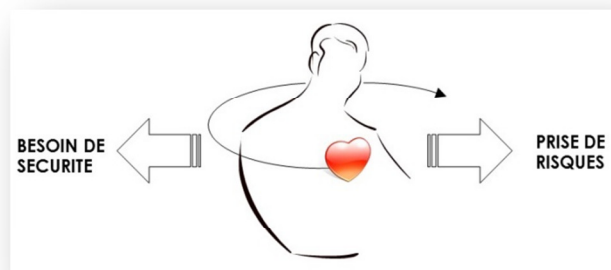
Les exemples ci-dessus cités relèvent du changement : ils sont extérieurs. La transformation concerne ce qui se passe dans notre for intérieur lorsque nous sommes confrontés au changement. Cela va comprendre les émotions, les résistances, les attitudes et comportements, etc.

Différentes réactions

En période de changement, la question qui surgit est donc la façon dont nous allons y faire face et réagir, dont nous allons nous y adapter et nous comporter. Certains verront immédiatement le changement comme autant d'opportunités alors qu'il faudra plus de temps à d'autres pour positiver, ces derniers manifestant plus d'hésitations. D'autres encore s'opposeront au changement, leur tendance naturelle étant d'en repérer les côtés négatifs. Quoi qu'il en soit, la façon dont nous réagissons est très liée à notre identité et aux expériences que nous avons eues en matière de changement.

L'ampleur du changement et par conséquent l'acceptation ou la résistance induite est définie par la perception individuelle de la personne impliquée. Quelle que soit votre propre perception en tant que leader ou manager quant à l'impact du changement en matière de transformation individuelle, c'est la perception de la majorité qui prévaudra, même si elle est très différente d'une personne à l'autre.

Gérer le changement et la transformation induite est une question d'équilibre entre la capacité qu'aura une personne à prendre des risques et son besoin de sécurité. Il importe de comprendre qu'en tant qu'individu, afin d'accepter et de s'ouvrir au changement et donc à la transformation intérieure, il convient que chacun puisse se projeter dans le futur (vision) et puisse envisager ce qui sera bon pour lui / elle dans ce changement.



Source : K Plank

C'est la première condition pour que le changement et la transformation s'opèrent simultanément.

Il est par ailleurs évident que dans les situations de changement, chacun suit un processus spécifique quant à sa propre transformation. Lorsque la situation ressemble à une expérience de changement que nous avons traversée, notre transformation n'en est que plus rapide. Mais nous aurons besoin de plus de temps dans le cas de changement diffus, ou qui nous ramène à des expériences douloureuses, menaçantes, dont nous avons eu à souffrir. À cet égard, les acteurs pris dans la situation ont eux-mêmes bien souvent du mal à identifier les causes de leurs résistances. Ce n'est pas toujours de la mauvaise volonté. Le processus de refoulement a joué à plein dans le temps et les perceptions négatives du passé n'ont pas fait l'objet d'un nettoyage émotionnel résolutoire. Ce sont les rigidités corporelles et psychologiques qui s'expriment bien au-delà de la raison ! Des techniques simples de libération émotionnelles peuvent être utilisées en coaching pour traiter ces résidus émotionnels traumatiques (nous en parlerons dans une prochaine lettre trimestrielle...).

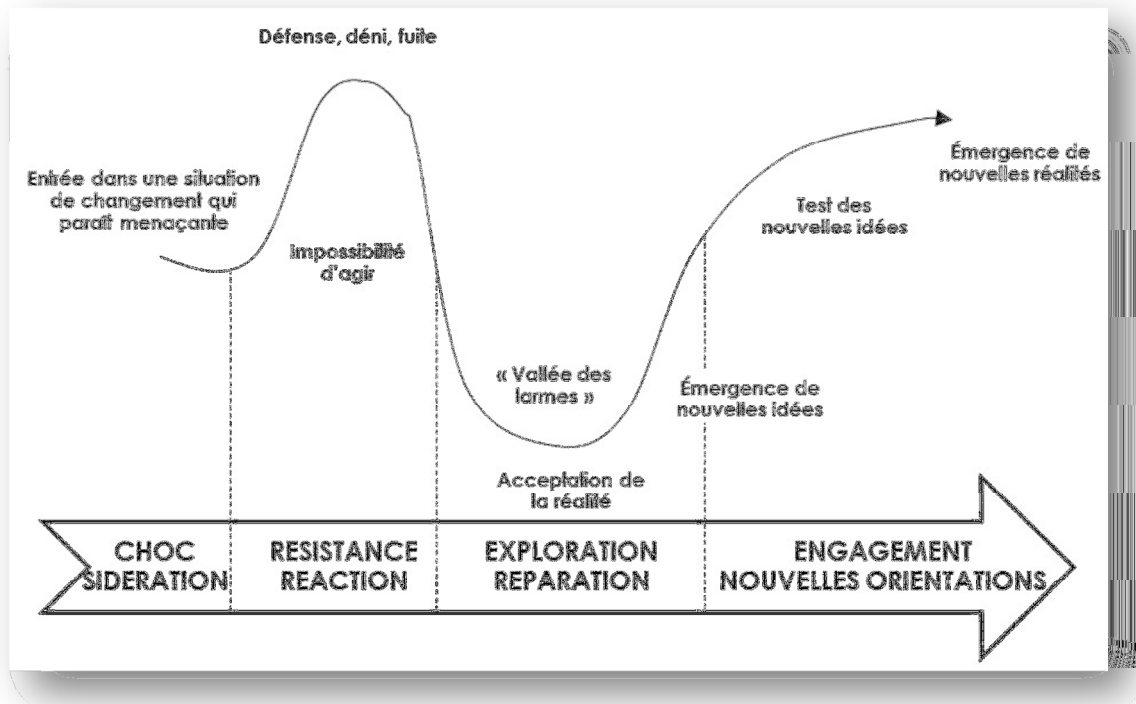
Quel que soit l'amplitude du changement, la transformation est un processus graduel. La première étape est de prendre conscience que quelque chose a changé. Ce n'est qu'après que le processus de transformation peut commencer, lequel consiste notamment à comprendre et accepter le changement. Compréhension et acceptation sont facilitées par la participation active des parties prenantes à des échanges à propos du changement. Ces temps de partage sont certes des démarches cognitives qui ne présagent pas de l'intégration des changements à mener au plan des attitudes et comportements. Mais c'est un début !

La deuxième étape, à savoir que nos comportements et attitudes épousent le changement en se modifiant, exige une réévaluation de nos valeurs et une révision de nos croyances. J'ai coutume de dire qu'il y a cinq types de croyances : les croyances saines, qui sont souples, adaptées à la situation et qui nous amènent à nous développer dans le respect d'autrui, les croyances neutres qui ne font de mal ni à nous-mêmes ni à l'autre, les croyances limitantes qui, elles, se caractérisent par leur rigidité et nous coupent les ailes tôt ou tard, les croyances pathogènes qui entraînent des maladies si on les cultive (déprime, désespoir, impuissance) et les croyances mortifères qui, elles, visent la mort (c'est elles qui justifient les actions terroristes par exemple).

Dans le cadre d'un changement, nous parlons essentiellement de réviser nos croyances limitantes, celles qui sont toutes faites et qui ont pour vocation de préserver notre tranquillité, qui n'est « malheureusement » qu'apparente ! Afin de prendre en considération ces croyances en vue de les assouplir, nous avons besoin d'espaces de paroles protégés pour que nous puissions partager nos opinions, nos pensées, et les émotions qui leur sont liées. Sans ces espaces permissifs vis-à-vis de notre intériorité, il est beaucoup plus délicat d'avancer sur le chemin de la transformation. Ce faisant, il nous devient possible d'appréhender la nouveauté en la testant et d'avancer vers

l'inconnu. La plupart d'entre nous allons avoir besoin de soutien et d'encouragement pour nous permettre de construire notre propre conviction, adhérer à une nouvelle façon de voir et de penser les situations, afin que de nouveaux modes de travail plus appropriés nous deviennent naturels.

La façon de décrire cette chaîne d'étapes est bien sûr terriblement simplifiée mais elle n'est pas simpliste. L'expérience de l'accompagnement du changement montre que ces différentes phases sont toujours à peu près les mêmes. La courbe de la transformation montre aussi que c'est progressivement et graduellement que nous évoluons. Le dialogue entre collègues nous permet ensemble de prendre conscience de là où nous en sommes quant à la relation que nous entretenons avec le changement.



Courbe du changement induisant la transformation – Source J Kullberg

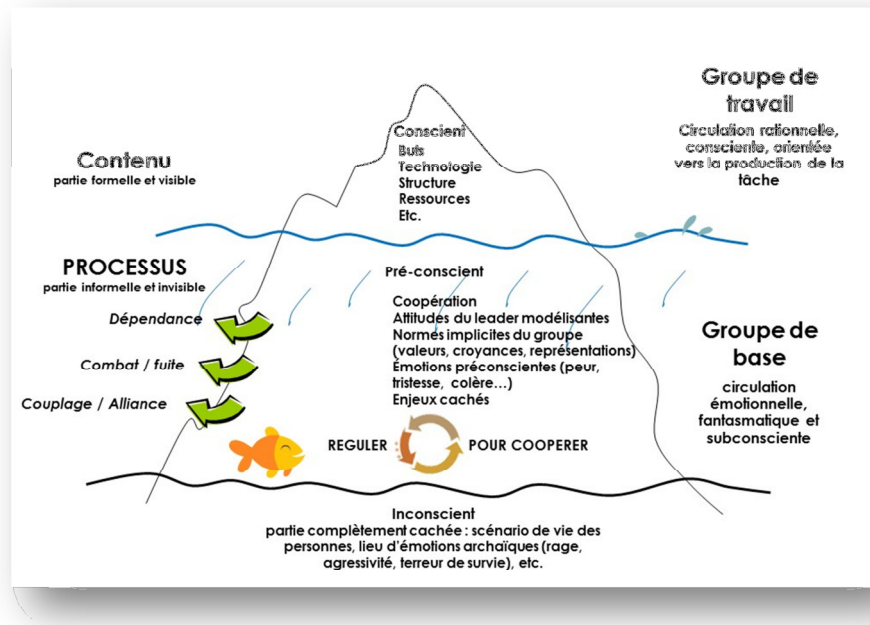
Contenu et processus

Lorsque l'on interroge les managers sur ce que sont leurs principales préoccupations en période de changement organisationnel, il est fréquent de les entendre dire qu'ils ont besoin de disposer d'une vision claire déclinée en objectifs et sous objectifs identifiés, d'un schéma d'organisation, qu'il faudrait que les systèmes de management soient simultanément retravaillés, que les budgets et cibles financières soient définis, que les fiches de postes soient révisées, etc. Toutes ces demandes sont bien compréhensibles et parfaitement légitimes et nécessaires. Néanmoins, il ne s'agit là que de la partie visible des tâches et aspects à prendre en considération.

Lorsque l'on traite de changements organisationnels impliquant nombre de personnes, de structures et systèmes, etc., les éléments ci-dessus décrits concernent des aspects de contenu. Ce sont eux qui doivent être abordés et traités pour gérer les changements externes. Mais dans la perspective de changements internes, i.e. de transformations individuelles, il importe de traiter des questions de processus. L'expérience nous apprend combien il importe d'enseigner aux personnels à travailler ensemble dans un esprit de coopération, à comprendre comment une équipe se constitue, vit et « meurt », comment elle passe d'une collection d'individus à un groupe solidaire puis éventuellement une équipe performante, comment on aménage le type de leadership en fonction du stade de développement des personnes, comment on favorise par une

économie saine de signes de reconnaissance la satisfaction au travail, etc. Tous ces éléments relèvent des processus plus que des contenus et appartiennent au territoire subjectif de la perception de chacun.

Le théoricien anglais Wilfred Bion¹ parle ainsi dans la dynamique de toute équipe de la présence d'un « groupe de travail » centré sur les contenus, le domaine de l'explicite, et d'un « groupe de base » qui demeure implicite, lieu de processus inconscients qui mènent la danse.



Source : E Schein

La métaphore de l'iceberg est très connue et permet de donner à voir ces différentes réalités de conscient et d'inconscient, de groupe de travail et groupe de base, de contenus et de processus. L'énergie du changement et de la transformation sont toujours sous la surface et les processus de régulation et d'accompagnement du changement ont pour vocation de libérer cette énergie de façon adéquate, contrôlée, protégée pour les différentes parties prenantes. Malheureusement ces différentes approches sont encore mal connues dans les faits parce que mal ou peu expérimentées même si elles sont rabâchées dans les mots et les discours managériaux actuels !

Dans le monde objectif, le monde des contenus, l'activité, le business sont conduits au travers de techniques managériales qui reposent sur la logique et qui ont un fondement rationnel. Mais dans le monde subjectif de l'humain, dominé par les émotions, les croyances et les valeurs, il est indispensable de développer un leadership qui sache gérer l'humain pour ce qu'il est ! Nous avons tous besoin de développer notre propre langage et notre capacité à nous sentir en sécurité lorsque l'on traite des questions du changement et de la transformation.

De fait, les changements organisationnels peuvent aussi bien générer de l'énergie positive que négative. Dit autrement, les besoins de la structure qui évolue et les besoins des individus qui la composent peuvent être, soit en harmonie, soit discordants. Une grande partie de l'énergie reste souvent coincée dans la partie immergée de l'iceberg. Il revient au responsable (éventuellement aidé par des coachs internes et/ou externes) de convertir cette énergie en défis accessibles riches en sens pour les membres des équipes et plus généralement de la structure. En cas de difficultés nous rappelle W. Bion, trois comportements caractéristiques (pourtant mal identifiés par les acteurs eux-mêmes) vont faire surface : le combat ou la fuite, la mise en place d'alliance (on parlera de couplage) et la mise en dépendance dominant/dominé. Le manager doit apprendre à

¹ Wilfred Ruprecht BION (né en Inde en 1897, mort en Angleterre en 1979) est un psychanalyste anglais, disciple de Mélanie Klein, dont les travaux ont porté notamment sur la théorie des groupes, la psychose, la pensée, la connaissance, la technique psychanalytique.

repérer ces comportements pour faire avancer l'équipe dont il a la responsabilité en direction du changement voulu. Ce n'est pas là tâche aisée !

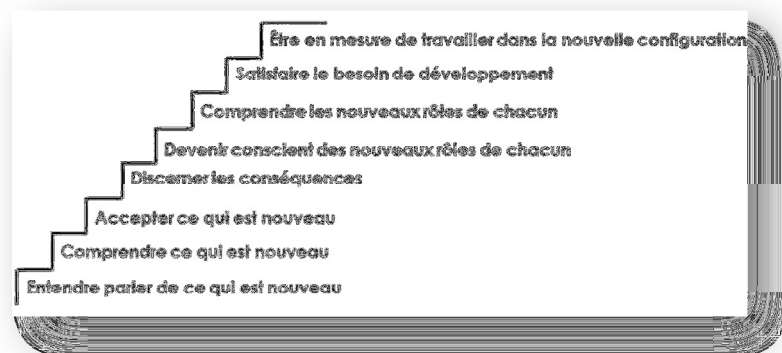
La transformation, cela prend du temps !

Chaque changement organisationnel a quelque chose d'unique et comprend bien souvent une série d'événements complexes. Le changement dans la durée s'apparente alors plus à des processus imprévisibles qu'à un séquençement contrôlé de phases clairement distinctes. L'une des raisons de l'échec de changements organisationnels réside dans l'incapacité du leadership à générer les conditions d'acceptation du changement. L'impact de ces changements sur les personnels est trop souvent sous-estimé. L'insécurité générée au sein des équipes et des individus est généralement négligée voire ignorée, ce qui a pour conséquence de rendre le changement ingérable et dénué de sens.

Lorsque des changements drastiques sont à l'œuvre, on retrouve fréquemment une anxiété collective directement issue de sensations de perte de contrôle, d'impuissance, conduisant à des sentiments d'exclusion du cours de la vie organisationnelle. L'attentisme et l'absentéisme deviennent des comportements fréquents. On retrouvera aussi la tendance à simplifier à outrance la complexité des situations, faute de ne savoir comment les gérer. Tout ceci relève en fait de mécanismes de défenses, certes compréhensibles, mais pourtant malheureux dans la mesure où ils empêchent les acteurs de comprendre et d'apprendre des situations traversées.

Chacun sait que l'une des tâches du management est de conduire dans la durée les activités de l'organisation et leurs évolutions en donnant du sens aux nouvelles données, nouvelles visions, nouvelles stratégies ainsi qu'aux nouvelles cibles business. L'enjeu de la conduite de cette tâche est de permettre à chaque collaborateur de s'envisager dans la nouvelle organisation et lui éviter de se percevoir exclu ou en danger.

Le changement prend toujours plus de temps que ce que l'on pense ne serait-ce que parce qu'il est délicat de faire évoluer les représentations, croyances et valeurs des acteurs du système. Le modèle culturel de l'entreprise change moins vite que ce que l'on croit. Il est donc indispensable de donner du temps au temps.



La transformation prend du temps – Source : K Plank et T Eneroth

Or cette réalité du changement qui prend du temps est en contradiction directe avec les impératifs managériaux organisationnels qui exigent des actions et des mesures radicales et rapides. La complexité d'une part et la vitesse des changements qui surviennent dans le monde actuel d'autre part impliquent que nombre de décisions opérationnelles soient prises par des personnels qui n'ont pas le statut de manager. Ce qui pose problème s'ils ne sont pas investis dans la boucle du changement.

Nombre d'échec de transitions organisationnelles sont dus au refus des personnels d'accepter et de soutenir les termes du changement (nature, calendrier, méthodes, etc.). On note par ailleurs combien l'absence de participation des collaborateurs à la définition des clauses du changement exacerbe les difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des évolutions organisationnelles.

Il faut bien comprendre que le changement n'est plus un épiphénomène, événement rare comme c'était le cas par le passé. Tant les organisations que les personnels se doivent aujourd'hui d'apprendre plus vite mais aussi de tirer les leçons de leurs comportements et attitudes passés qui ne sont plus adéquats.

Les changements sont partie intégrante de notre vie quotidienne ; c'est un fait et nous devons apprendre à vivre avec ! Apprendre à diriger et accompagner les Hommes comme les organisations au travers des turbulences est devenue une tâche essentielle de l'activité des managers et des dirigeants, quel que soit leur niveau hiérarchique et quelle que soit la taille de l'entreprise dont ils font partie. Cette compétence spécifique est une question de survie et de développement.

Accompagner les personnels et les organisations au cœur des transitions qu'ils ont à vivre, c'est créer des espaces de parole, des ateliers par thèmes, des séminaires et des programmes de formations qui traitent des questions de coopération (pouvoir, savoir et vouloir coopérer), des questions d'orientation personnelle, des questions de dynamique d'équipe (missions), des orientations business que l'entreprise souhaite prendre, etc. Il est nécessaire de mettre en place une approche plus humaine et personnelle entre les leaders et les personnels pour communiquer une vision globale et favoriser un dialogue motivant et efficace.

Afin de créer de la confiance, les paroles et les actes des managers se doivent d'être le plus alignés possibles. Le succès de la mise en œuvre du changement passe donc par le développement de la conscience du manager, de sa juste estime de soi, de la connaissance qu'il/elle a de son caractère, de sa personnalité avec ses forces et ses fragilités. De récentes recherches montrent que l'image que le manager a de lui-même a une grande influence sur sa propre efficacité. En l'espèce, et sans doute paradoxalement, ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui ne se jugent pas très compétents en posture de manager, vraisemblablement parce qu'ils sont ouverts à l'apprentissage.

En tout état de cause et pour clore cet article, nous pouvons signaler un certain nombre de défis auxquels le manager doit faire face. Nous n'en citons que sept, ceux que nous rencontrons le plus souvent, mais il est évident qu'il y en a beaucoup plus...

1. Être à la fois un manager gestionnaire et un leader qui offre une vision.
2. Savoir identifier puis gérer les facteurs objectifs et subjectifs, la dimension collective et la dimension individuelle.
3. Gérer simultanément des enjeux à court et à long termes.
4. Motiver les collaborateurs en favorisant l'initiative personnelle et en maintenant un certain niveau de contrôle.
5. Gérer la contradiction de l'urgence du changement et le fait que cela prenne du temps.
6. Construire la confiance et limiter la défiance.
7. Gérer des attentes contradictoires.

Notre conviction, c'est que relever de tels défis, cela s'apprend...



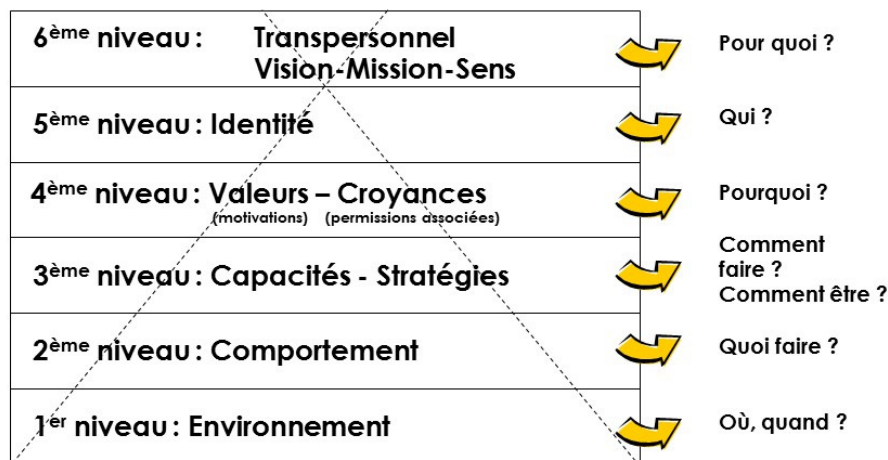
Devient-on manager ? par Philippe Régidor, invité de l'institut maïeutis pour cette contribution

La posture de manager est-elle innée ou s'acquière-t-elle ? Voilà que surgit de nouveau l'éternelle bataille entre l'inné et l'acquis !

Pour tenter de répondre à cette question, je pourrais centrer ma réflexion sur ma propre expérience de manager, ou bien sur ma posture de formateur qui mesure depuis longtemps la limite des formations « Outils ». Ou bien encore sur ma pratique de coach qui tente de comprendre et de résoudre les différents niveaux de blocage que rencontrent les managers de tous niveaux dans leurs pratiques au quotidien.

Pour autant, étant fortement marqué par le cadre de référence PNL (Programmation Neuro-Linguistique), je prends l'option de traiter cette question au travers de la grille des niveaux logiques de Gregory BATESON, structurée de main de maître par Robert DILTS.

Le schéma suivant donne à voir ce que sont ces niveaux logiques. La suite de l'article creusera chacun de ces niveaux dans la perspective de la question de ce jour : « Quelles sont les attentes des entreprises et des collaborateurs envers leurs managers et comment les managers peuvent-ils y répondre ? Leur talent naturel sera-t-il suffisant ? Se pourrait-il qu'ils aient à apprendre à devenir manager »



On remarquera que la fonction de chaque niveau est d'organiser l'information du niveau inférieur : un changement au niveau supérieur a donc un impact sur les niveaux inférieurs, le contraire n'étant pas exact.

Premier niveau : l'environnement

Le premier niveau d'attentes se situe dans **l'environnement du manager et/ou de son périmètre**.

- Dans quel contexte sa fonction s'inscrit-elle ? aussi bien en termes culturel, de l'historique de son équipe, de la concurrence... La Théorie Organisationnelle de Berne rappelle à cet égard que 99% de la réalité de l'entreprise sont en fait conditionnés par l'environnement.
- Quelles sont les attentes des différents acteurs de son système managérial ? son propre management, ses collaborateurs ?

-
- Comment son périmètre est-il positionné dans le système plus vaste de l'entreprise ?
 - Comment son équipe est-elle perçue par le reste de l'entreprise, ses forces, ses faiblesses réelles ou perçues ?

On attend donc d'un manager qu'il puisse intégrer une vision globale et par conséquent systémique de son rôle comme de son périmètre, en la mettant au service de ses actions quotidiennes. Cette vision systémique lui sera très utile pour construire une stratégie d'actions en phase et/ou en rupture avec son environnement actuel et futur. Victor Hugo disait en souriant que ce sont les idées et donc la vision des choses qui précèdent les actions (autrement dit que les idées sont toujours des actions) mais que malheureusement les actions ne sont pas des idées.

Au niveau de l'environnement il me semble que cette capacité à prendre du recul, à avoir conscience du système dans lequel s'inscrit son action est plus du domaine de l'acquis que du domaine de l'inné. Le manager gère intelligemment les relations et les interfaces de son périmètre non pas tant de façon instinctive (quoique au début !) mais plutôt via un apprentissage progressif acquis par l'expérience et l'analyse de ses perceptions et de ses besoins. Un des dysfonctionnements classiques que nous constatons, est que le manager, surtout lorsqu'il est jeune, se focalise sur l'intérieur de sa « boîte », cherche à trouver des solutions internes à ses problématiques, alors même qu'un peu de recul lui apporterait sans doute des solutions externes.

Deuxième niveau : les comportements

Le deuxième niveau d'attentes se situe au niveau des comportements **du manager** dans son périmètre **et/ou de ceux de son équipe**.

- Dans l'environnement tel que perçu et analysé au niveau précédent, quels sont les comportements attendus, exclus, valorisés, à promouvoir, efficaces, inutiles du manager ?
- Les mêmes questions s'appliquent à l'équipe du manager quant à son fonctionnement interne...
- Les mêmes questions s'appliquent à l'équipe du manager quant à son fonctionnement externe avec ses interfaces...

Tout ce qui est du niveau comportemental est prioritairement développé par toutes les approches formations, apprentissage, tutorat comportemental, mises en situation.... Elles traitent des manifestations comportementales du savoir-faire, du savoir être et même du faire savoir.

Pour un manager, adopter de manière innée les comportements adaptés à la majorité des situations quotidiennes auxquelles il est confronté, tiendrait pour moi de la grâce, voire du miracle. J'avoue n'avoir jamais encore rencontré à ce jour ce modèle exemplaire. Je pense donc que ce niveau est également plus du domaine de l'acquis que du domaine de l'inné, même si certains individus semblent avoir des dons peu communs dans certains domaines. Rares sont les managers qui, maîtrisant leur fonction, n'ont pas adopté les bons modes d'action soit par mimétisme soit par enseignement, soit les deux.

En revanche il est connu de tous que suivre une formation dans tel ou tel domaine n'entraîne pas automatiquement l'adoption des comportements adéquats pourtant enseignés pendant le stage. C'est là la limite des formations outils, utiles certes, mais pas toujours très efficaces. Un exemple : former à la délégation ne garantit absolument pas que le manager délèguera ; il pourra très bien en avoir intellectuellement compris les bénéfices sans pour autant être prêt à en prendre le risque.

Troisième niveau : les compétences

Le troisième niveau d'attentes touche à la question des **compétences du manager et/ou de son équipe**.

- Dans son environnement et son périmètre d'action, qu'est-ce que le manager doit savoir, puis savoir-faire, et enfin savoir-être ?
- Quelles sont les compétences attendues, exclues, valorisées, à promouvoir, efficaces, inutiles du manager ?
- Les mêmes questions s'appliquent au sein de l'équipe du manager ainsi que dans la façon dont ses membres gèrent les interfaces externes à l'équipe...

Le comportement concerne ce que fait le manager, la compétence relative à ce qu'il est ou doit être capable de faire.

Ces deux aspects sont très proches l'un de l'autre mais couvrent pour autant des domaines différents.

Le développement des compétences est typiquement du domaine de l'acquis. Il passe par un apprentissage, lequel s'appuie sur une pédagogie adaptée (andragogie¹) qui permet la découverte, l'expérimentation, la mise en pratique mais aussi quelquefois la révélation de nouvelles manières de faire.

Quatrième niveau : les croyances et les valeurs

Le quatrième niveau d'attentes concerne les valeurs et les **croyances du manager et/ou de son équipe**.

- Dans son environnement et son périmètre d'action, qu'est ce qui est important, prioritaire, essentiel pour le manager ? De quelles valeurs doit-il être porteur ? Quelles sont les valeurs qu'il convient qu'il ne défende pas ? Comment ces valeurs et leur incarnation en équivalences concrètes seront-elles évaluées, mesurées ?
- Dans l'environnement dans lequel il évolue qu'est-ce qui est vrai, évident et non discutable pour le manager ? Quelles croyances doit-il véhiculer ? Lesquelles ne doit-il pas véhiculer ?
- Les mêmes questions s'appliquent au sein de l'équipe du manager ainsi que dans la façon dont ses membres gèrent les interfaces externes à l'équipe...

Ce niveau est sans doute le plus dense en termes d'apprentissage. En effet, le manager va avoir à intégrer plusieurs grilles de lecture différentes, certaines internes et personnelles ; d'autres externes et culturelles liées à la structure qui l'accueille. Le frottement éventuel qu'il peut y avoir entre les valeurs de la structure dans laquelle le manager évolue et celles de ce dernier va déterminer son niveau d'implication et peu à peu se cristalliser sous la forme d'un masque que Jung appelle « Persona ».

En ce qui concerne les valeurs, le manager va devoir prendre conscience de celles qui l'habitent et dont il est porteur à titre personnel. Il va devoir appréhender la façon dont il les évalue et connaître les tests instinctifs qu'il utilise pour savoir si telle ou telle valeur est ou non satisfaite. À titre d'exemple, si le respect est une valeur forte pour un manager, il va lui être nécessaire de définir le comportement ou l'attitude, véritable

¹ Le terme **andragogie** est utilisé comme synonyme de **formation des adultes**. La formation des adultes a connu un essor important depuis les années 1980 grâce au développement de la formation continue avec les notions de « formation permanente » et de « reconversion », à la fois sous l'impulsion sociale (possibilité d'évoluer dans l'entreprise), patronale (flexibilité) et pour échapper au chômage (sources : Wikipédia)

équivalence concrète, qui correspond à cette valeur et lui permet d'identifier si cette valeur est ou non satisfaite.

Par ailleurs, le manager va devoir intégrer les valeurs de la structure qui l'accueille. Ainsi que leurs équivalences concrètes au sein de l'organisation dont il dépend. Le manager, par ce travail d'identification et d'appropriation, va vraisemblablement toucher du doigt le manque de cohérence éventuel entre valeurs déclarées et affichées par le système et valeurs vécues ou perçues comme telles !

Autre tâche d'introspection pour le manager : appréhender ses propres croyances quant à l'entreprise, le management, les collaborateurs, son propre rôle.... Chemin ardu, s'il en est, car les croyances sont pour la plupart inconscientes. Ce qui signifie, non qu'elles sont inopérantes, mais bien au contraire qu'elles opèrent à plein à son insu. L'analyse des comportements des êtres humains montrent à quel point l'impact des croyances est d'autant plus fort que les personnes observées se trouvent sous stress. La notion d'intelligence émotionnelle apparaît ici dans toute sa pertinence : cette approche permet de mettre en lien étroit émotions et croyances limitantes. Lorsque ce lien est travaillé, cela permet à la personne d'augmenter la conscience qu'elle a d'elle-même et, ce faisant, de mieux se gérer et d'agir avec soi plutôt que contre soi-même par méconnaissance.

Rappelons que l'entreprise est, elle-même, structurée sur et par des croyances organisationnelles, sociales, managériales, sur son marché, sa concurrence... La somme des croyances, des valeurs et de leurs équivalences concrètes constitue d'ailleurs la trame de la culture de l'entreprise.

Pour le manager, ne pas appréhender en conscience ces différentes données personnelles et structurelles risque de le conduire soit à ne pas pouvoir exprimer son potentiel de manager, soit à ne pas trouver sa place au sein de cette organisation.

La bonne intégration de ce niveau constitue un des moyens clé pour le manager d'assurer sa propre pérennité dans le système et en matière de cohérence interne. Malheureusement, ce travail est trop peu souvent mis en œuvre en conscience ou simplement à l'occasion de mission de coaching ou de team building dans la perspective de la mise en Intelligence Collective du système.

Cinquième niveau : l'identité

Le cinquième niveau à prendre en compte dans la construction d'un manager touche à son **identité managériale**.

Ce niveau renvoie aux questions centrales suivantes :

- Que suis-je en tant que manager ?
- Qui suis-je en tant que manager ?
- Quelles sont mes limites, mon rôle en tant que manager ?

Il est clair qu'en fonction des réponses fournies par le manager à ces deux questions, ses comportements, attitudes, les compétences et capacités développées ne seront pas les mêmes !

Comme le rappelle Robert DILTS : « C'est la perception de notre identité qui organise nos croyances, capacités et comportements dans un seul système. Notre sens identitaire se définit par la perception que nous avons de nous-même par rapport aux systèmes plus larges dont nous faisons partie, déterminant notre sens du rôle, de l'intention, d'une part de notre mission »

Se poser ces questions, y apporter des réponses est pour moi une étape indispensable à la construction du manager. Il s'agit pour un responsable de passer de la performance managériale à l'éveil quant à son rôle.

« **S'éveiller c'est devenir pleinement attentif, conscient et capable d'apprécier** » son rôle de manager. C'est aussi investir pleinement cette posture quelles que soient les circonstances.

On peut noter que peu d'entreprises ou d'organisations ne se posent de telles questions quant à l'identité managériale. Le niveau des valeurs est par contre beaucoup plus abordé, mais pourtant pas toujours de manière efficiente.

Sixième niveau : la mission

Le sixième niveau traite de deux axes complémentaires : la **mission que le manager se donne**, et la **vision qu'il a** de cette fonction.

Ce niveau renvoie aux questions centrales suivantes :

- Quel est mon but dans cette fonction ?
- Quels sont mes devoirs en tant que porteur de cette fonction ?
- Qu'aurai-je réalisé en tant que manager qui démontrera que j'ai réussi cette mission ?

Mais aussi :

- Pourquoi être manager ?
- Pour quoi être manager ?
- Quelle finalité pour moi, et pour les autres, dans ce rôle de manager ?
- À quoi aurai-je participé de plus grand que moi à travers ce rôle, cette fonction de manager ?

On aborde ici le niveau transpersonnel, voire spirituel, puisque les réflexions suscitées par ces questions l'amènent au-delà de lui-même, en contact avec un système plus grand que lui-même.

Je n'ai jamais rencontré de jeunes managers s'interrogeant en ces termes a priori. Il faut avoir « bourlingué » dans ce métier, avoir traversé des difficultés et subi quelques vicissitudes pour commencer à se les poser.

En revanche lorsqu'elles se posent, y répondre devient plus qu'important, cela devient juste essentiel ! Pour moi, l'important est ce qui coûte cher, l'essentiel est ce qui n'a pas de prix !

Conclusion

Revenons à la question de départ : « **Devient-on manager ?** »

Pour ma part je répondrai par l'affirmative. Cette construction identitaire du manager passe par différentes étapes. Ma conviction est qu'un tel processus gagne à être accompagné !

Le modèle des niveaux logiques de DILTS pour la mise en œuvre d'un tel accompagnement auprès du jeune manager est facilitant. Grâce à cette grille de lecture, on se rend vite compte que ses besoins, ses attentes, ses questions, suivent les différents niveaux décrits. Souvent dans l'ordre proposé, même si plusieurs niveaux peuvent être questionnés simultanément lors de son parcours.

Il est clair que le cadre de référence proposé, celui de la PNL, structure fortement l'approche. Mais d'autres outils et d'autres pédagogies permettraient vraisemblablement de parvenir à un constat identique.

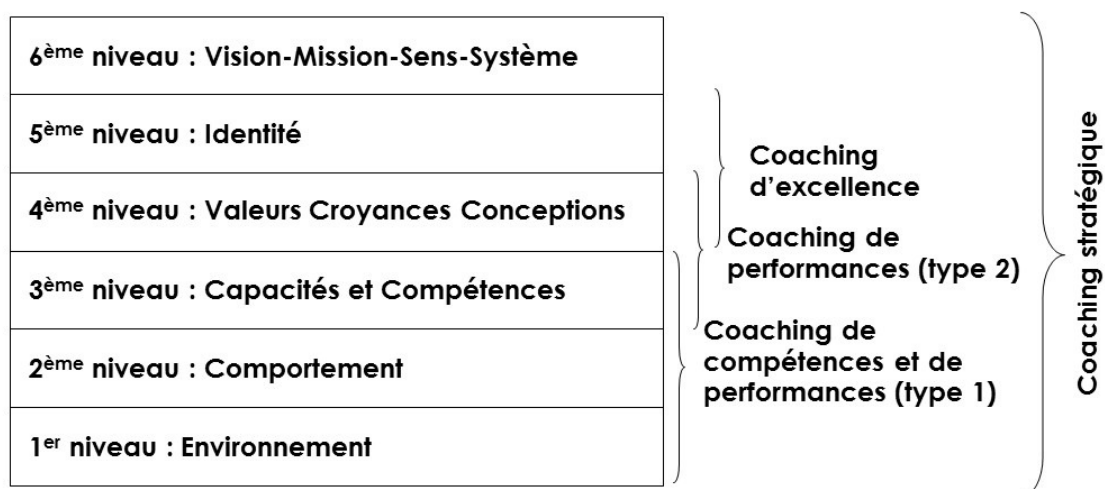
Ceci nous renvoie à notre rôle de coach dans l'accompagnement du développement de ces différents niveaux :

- Notre rôle est-il le même à chacun ces niveaux ?
- Notre posture est-elle la même ?
- Comment évoluent les croyances proposées au client manager selon les étapes ?

À la suite de d'Alain Thiry (in « Les trois types de coaching », Edition de boeck, collection Le management en pratique), l'**institut maïeutis** propose de nommer différemment l'accompagnement relatif aux différents niveaux logiques. Cela permet au coach de structurer son action et de communiquer de façon simple à ses interlocuteurs (lorsque c'est pertinent) les tenants et les aboutissants de son intervention.

Comme le montre le schéma suivant,

- L'accompagnement des trois premiers niveaux s'apparente à un accompagnement de compétence et de performance, ce que l'approche systémique appelle le coaching de type 1 ;
- L'accompagnement des troisième et quatrième niveaux s'apparente à un accompagnement de performance mais avec un travail sur les convictions, les valeurs et les croyances ; à ce titre on parle d'accompagnement de type 2 en systémique.
- Lorsque quatrième niveau et cinquième sont traités simultanément (ce qui inclut donc l'identité), le coaching relève d'un travail sur l'excellence de la personne. On amène la personne à travailler aussi bien sur ce qui la passionne, ce qui la rend unique et ce en quoi elle nourrit son moteur économique.
- Lorsque tous les niveaux sont traités dans une approche holistique et intégrative, on parlera de coaching stratégique.



Aussi notre mission et notre identité de coach évoluent-elles au cours de tels accompagnements.

Nous aborderons le détail de ces évolutions dans un prochain article.



Leadership et équitation, « le cheval révélateur », par Jocelyne Lemarchand

Un jour, l'enfant aperçut le cheval. Instantanément la fascination le saisit. Il sut que cette créature était l'expression même de la beauté. Un désir l'envahit : celui de ne pas le quitter des yeux, de se nourrir de sa magnificence. Il eut envie de s'en approcher, de lui monter sur le dos, de goûter à la vitesse, la puissance, à la complicité, au jeu, ...

Il s'interrogea sur un thème sur lequel il ne mettait pas de mots : comment devenir complice de cet animal et en obtenir ce qu'il voulait ?

Il se retrouva dans un poney club, où une jeune et jolie monitrice lui confia la longe d'un poney en lui proposant de l'amener là où les autres poneys étaient préparés pour le cours. Le poney et l'enfant se regardèrent brièvement, l'enfant tira sur la longe, ... et le poney aussi ! L'enfant tira plus fort, en vain. L'enfant semblait se figer. Cependant à l'intérieur, il était en proie à de fortes sensations, émotions, et remue-méninges ...

Que vous évoque cette situation ? Quelle conclusion tirez-vous ?

- Le poney est mal dressé, ou en burnout...
- Bien sûr, la monitrice est nulle...
- Où est la notice ?
- Comment va-t-il s'en sortir ? une inclusion d'abord, ensuite carotte ou bâton ?
- On ne pourrait pas laisser les poneys tranquilles ? Est-ce vraiment une bonne activité pour l'enfant ?
- Dans la vie, il faut apprendre à faire face à la réalité...
- Ne pas recruter de cavalier. Ils ont pu vivre des situations dévastatrices...
- Il faut recruter une autre monitrice !
- Ça ressemble à ce que je vis de temps en temps avec mon équipe, mon conjoint, mes enfants ?
- Ou encore tout autre chose ?



La rencontre avec un petit cheval très peureux m'a amené à rencontrer et proposer avec Gérard Vasseur, comportementaliste équin, un support de développement managérial... Le cheval vous renvoie la « météo de vos rites », au-delà du jeu de mot facile (« MÉTÉO – RITES »), on parle de miroir. Il ne s'agit pas d'un miroir classique, mais d'un être qui reflète non pas l'apparence, mais ce qui se passe dans son for intérieur.

Oubliés les powerpoint, les entretiens individuels, le cheval perçoit et communique dans le non verbal. En liberté, non-contraint, par une longe, il vous donne ce que vous souhaitez, lorsque vous l'exprimerez justement.

Comme le disait Dwight Eisenhower « Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. » Le cheval est exemplaire en la matière ! On ne lui fait pas faire quelque chose qu'il ne souhaite pas faire de lui-même, et il vous renvoie l'énergie dans laquelle vous vous comportez avec lui. Impossible de mentir, le cheval ne se suradapte pas !

Pour cela, le cheval exige une présence, un alignement, une confiance, une clarté dans l'expression de l'objectif que vous lui fixez et vous vous fixez, une expression de votre reconnaissance pour le guider dans ce qui est juste.

Autrement dit, il vous guide sur le chemin de l'apprentissage de la posture juste de manager : confiant et respectueux, il devient votre partenaire dévoué, et accepte de jouer avec vous...

N'étant pas équipé du verbe, il vous entraîne à une écoute plus poussée... Peut être un jour, vous poserez-vous la question : « Que percevrait un cheval de la situation ? Que percevait le poney ? »

Le parallèle avec des situations vécues se fait spontanément, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Lors des ateliers « MÉTÉO-RITES » chacun apprivoise des notions telles que :

- Le respect (dans une situation interculturelle d'exception pour la plupart), où sans interdépendance, on entre dans la violence du rejet, voire de l'indifférence.
- Le rôle de leader (celui qui conduit) et le rôle de protecteur (le dominant dans le monde du cheval). Ces statuts sont impermanents, et visent à fournir les meilleures conditions de survie et de développement pour chacun et l'ensemble de la « communauté ».
- La délégation (c'est le cheval qui accomplit la figure que vous définissez).
- Le territoire (chez les chevaux : là où je peux poser mes sabots).
- Mais aussi les émotions, la justesse, etc...

Plus spécifiquement, il s'agit grâce au poney

- D'accéder à une expérience d'interdépendance, vécue avec un être non humain, dont le mode de fonctionnement est fondé sur des paramètres cependant accessibles et partagés. Il est particulièrement intéressant d'observer simultanément la joie et l'intérêt que chacun trouve à l'expérience même si des difficultés sont susceptibles de se présenter éventuellement.
- De recevoir de la part d'un cheval, animal sincère et bienveillant, un retour sur soi, accéder à ses propres difficultés, et les travailler avec un être ne posant pas d'étiquette suite à une première expérience. Le cheval devient le temps d'un tel atelier un support de développement personnel, avec lequel il n'est pas possible de tricher. L'expérience est connue pour être forte émotionnellement, car véhiculé par un être de quelques centaines de kilos, d'une beauté mythique, doté d'une extrême finesse et de rapidité. Difficile de se soustraire au message d'une telle créature. L'animal nous lit au-delà de nos masques, sans préjugés ni jugements a posteriori... Qui refuserait de rencontrer une licorne ? C'est ce que sont les chevaux ! Ils ont juste perdu cette corne qui leur empêchait de se gratter la tête...

-
- D'expérimenter le langage non verbal (énergétique, émotionnel, de l'espace et du mouvement). Mais aussi l'écoute, le respect, la confiance, l'autorité saine. Écouter un humain est une chose, écouter un cheval nous plonge dans une forme d'écoute inconnue, plus intuitive, où le langage a disparu. Paradoxalement, c'est l'absence de mots qui nous offre l'occasion de découvrir l'importance de la non-violence dans la communication verbale. Apprendre à écouter une équipe, dans la même logique non verbale et non violente, nous conduit naturellement à prendre conscience d'une multitude d'informations toujours présentes au sein des équipes, informations qui portent sur le leadership effectif, les interactions entre membres, la cohérence et la cohésion de fonctionnement, etc...
 - De vivre l'expérience de la dynamique de groupe humain vécue avec et par un cheval... Dans les faits, le cheval agit en partenaire dans une forme d'intelligence collective... Accompagné, il est plus facile de trouver la clé de la mise en œuvre de ce type d'intelligence.



Quelques mots de conclusion : qu'est-ce qui est différent pour la personne qui a vécu cette rencontre avec le cheval ? Les professionnels de l'accompagnement ont-ils quelque chose à apprendre ?

Ce qui est différent, c'est d'abord la perception de l'espace, à savoir la façon dont nous l'habitons, ou non. Pour les professionnels de l'accompagnement (coachs, thérapeutes) mais aussi pour les managers, il s'agit là d'une composante souvent ignorée qu'un tel atelier peut leur faire découvrir, de l'intérieur.

Rappelons ensuite que, dans chaque troupeau de chevaux, deux rôles coexistent : celui de dominant dont la responsabilité implicite est de répartir les ressources telles que la nourriture, et celui de leader dont la tâche est de guider le troupeau vers les ressources. Or le cheval vous sonde, il a besoin de se positionner par rapport à vous, dans la répartition des rôles. On pourrait dire qu'il y a une analogie très forte entre cette façon de tester la relation et ce que les professionnels de l'accompagnement vivent avec leurs clients : ces derniers testent bien souvent la solidité de la relation, testent les limites. Cheval comme client ont tous deux besoin de savoir s'ils peuvent s'appuyer sur vous. Le cheval vous témoignera sa perception du cadre que vous posez.

Enfin, et contrairement à ce que d'aucun croiraient, la communication ne débute pas par la parole mais par l'écoute. Lorsque vous êtes en face d'un cheval, c'est encore plus vrai. « Murmurer à l'oreille d'un cheval », c'est d'abord l'écouter et s'écouter intérieurement. Ce mode opératoire pour établir la relation est quelque chose de neuf, toujours et à chaque fois neuf, parce que sans cesse à renouveler. Chaque rencontre est nouvelle même si, au fur et à mesure, la relation s'approfondit. C'est la posture intérieure et le silence qui permettent ou non d'entrer dans une relation sans risque. Le silence est porteur d'une forme d'échanges très riche, trop souvent oubliée voire même ignorée... Il est fréquent que grâce à ce type d'atelier, le professionnel de l'accompagnement en vienne naturellement à se demander ce que ferait un cheval face au client devant lequel il se trouve !

À propos des ateliers « Le cheval révélateur » (« MÉTÉO-RITE ») de l'institut maïeutis

Pour plus d'informations relatives à ces ateliers, ou pour vous y inscrire, vous pouvez vous connecter au site de l'institut.

Dans cette pédagogie, le cheval, exclusivement en liberté, (et sans codes préétablis), est partenaire des participants. Sécurité, respect et bienveillance sont partagés entre humains et chevaux.



les Haras
nationaux

*if*ce

Jocelyne Lemarchand développe ces ateliers en partenariat avec les haras nationaux et Gérard Vasseur comportementaliste équin



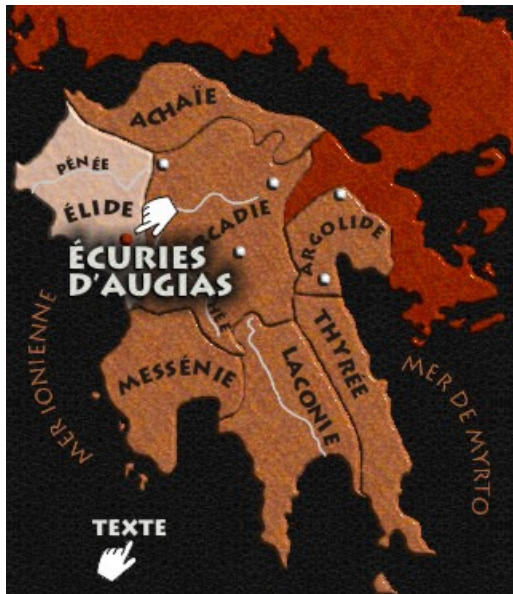
Les Dieux du Management ou quand la mythologie donne du sens à nos pratiques managériales, par Marie-Rachel Jolivet

Aujourd'hui : les écuries d'Augias

« Les Dieux du Management – Parcours Dolomite » est le nom donné au cycle de formation que j'ai créé avec Michel Ganansia, inspiré par les travaux d'Hercule¹. Ce parcours de quatre cycles de six jours (comportant chacun trois travaux) s'adresse à des managers jeunes et/ou déjà confirmés. Pour plus de détails se reporter à la description dans le site de l'*institut maïeutis*

Dans la lettre trimestrielle de septembre 2013, j'évoquais la première mission d'Hercule qui consiste à confronter le Lion de Némée. Ce travail appartient au cycle « Les personnalités difficiles ». En janvier 2014, j'abordais l'Hydre de Lerne, qui appartient au cycle « Les situations conflictuelles ». Voyons aujourd'hui comment il se sort d'une tâche ingrate : « nettoyer les écuries d'Augias », qui appartient au cycle « Résolution de problèmes ».

Nettoyer les écuries d'Augias : bonne nouvelle ! Votre héros sait faire autre chose que de tuer des monstres ! Dites-moi, ce travail-là est bien connu, mais je ne sais pas ce qu'il a fait ni en quoi ces vertus ménagères vont être utiles au manager exemplaire que je souhaite devenir ?



Et voilà, encore un préjugé... C'est vrai qu'Hercule est offusqué en entendant Eurysthée lui ordonner de partir faire le ménage chez Augias...

Souvenez-vous : Eurysthée c'est le cousin félon qui cherche à tout prix à se débarrasser d'Hercule.

Quant à Hercule, il doit lui obéir en accomplissant les 12 travaux pour retrouver son honneur et sa liberté.

L'épisode des écuries d'Augias se situe au milieu de sa « carrière » - si tant est qu'il existe un ordre aux 12 travaux. Quoi qu'il en soit, ce travail demande un minimum d'expérience et des capacités d'innovation pour résoudre avec élégance un problème réputé insurmontable.

Maintenant je vois le lien avec ma vie quotidienne : résoudre des problèmes insurmontables ! Donnez-moi des détails, je verrai si je m'y retrouve...

Augias, le riche roi d'Élide, possède trois mille bœufs dont il n'a jamais fait nettoyer les écuries depuis 30 ans... Vous imaginez le tableau ?

Très bien ! Cela me fait penser à la base de données du service commercial !

Quand je vous disais que les travaux d'Hercule étaient universels... À votre avis, combien de temps vous faudrait-il pour nettoyer ces bases de données ?

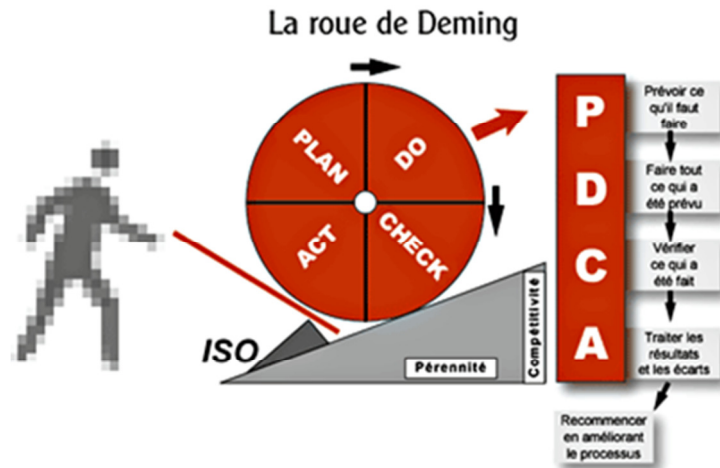
¹ A l'image des acquis dont Hercule s'enrichit dans la confrontation et la résolution des situations difficiles qu'il doit surmonter, les douze travaux de ce programme symbolisent le parcours qui permettra au manager d'évoluer vers un management responsable et coopératif.

Moi tout seul ? Ma vie n'y suffirait pas...

C'est exactement ce qu'Eurysthée a pensé : sa vie n'y suffira pas, il se croyait bien débarrassé de son encombrant cousin. Et il se réjouissait à l'imaginer, les mains dans le purin, humilié par cette tâche avilissante. Mais c'était mal connaître notre héros. Résolu à réussir pour avancer vers sa liberté, Hercule arrive en Élide et de loin il voit les dégâts provoqués par la négligence d'Augias. Non seulement la puanteur se répand à des kilomètres à la ronde mais les terres, épuisées faute d'engrais, ne donnent plus rien. Hercule prend alors conscience du sens de sa mission : rendre vivable restaurer la viabilité d'un royaume laissé à l'abandon, qui s'appauvrit de jour en jour...

Je ne croyais pas si bien dire avec mes bases de données !

Seulement Hercule n'a pas toute sa vie à donner à cette mission. Il a un objectif très puissant et encore pas mal d'exploits à accomplir. Je vous l'ai peut-être dit : Hercule est un expert en topographie. Du haut d'une colline il évalue la tâche d'abord et ensuite l'environnement. Or ce qu'il voit dans l'environnement lui donne une idée pour résoudre le problème (songez à l'expression « prendre de la hauteur ») ... La méthode d'Hercule qui n'est pas sans rappeler la roue de Deming :



Tout d'abord il planifie (P) ce qu'il faut faire, il passe la journée à faire des repérages dans la région pour s'assurer que son plan est réalisable puis il part à la rencontre du roi Augias qui ne l'attendait pas du tout. Quand Hercule lui annonce qu'il va nettoyer les écuries tout seul, sans aucune aide et en une journée, le roi éclate de rire !

Mais qui a demandé à Hercule de nettoyer les écuries en un seul jour ?

Personne justement, c'est le propre de la solution « élégante ». Pour y parvenir Hercule est sorti du cadre. Normalement avec une armée il faudrait des mois pour nettoyer ces écuries. Il n'a droit à personne pour l'aider et il ne veut pas y passer sa vie. Donc il déplace le problème en ajoutant une contrainte au problème réputé insoluble. Et c'est ainsi qu'il trouve la solution ! Non pas en se disant comment faire ? Mais en se disant comment faire en un jour ?

C'est de la folie !

C'est bien ce que croit Augias. Persuadé d'avoir affaire à un bouffon, il promet à Hercule, s'il y parvient, de lui donner un dixième de ses terres et de ses bœufs. Je voudrais insister sur ce point car il s'agit là d'un marché de dupes. Augias est persuadé qu'Hercule n'atteindra pas son objectif et donc qu'il n'aura pas à le récompenser... ça vous rappelle quelque chose on dirait ?

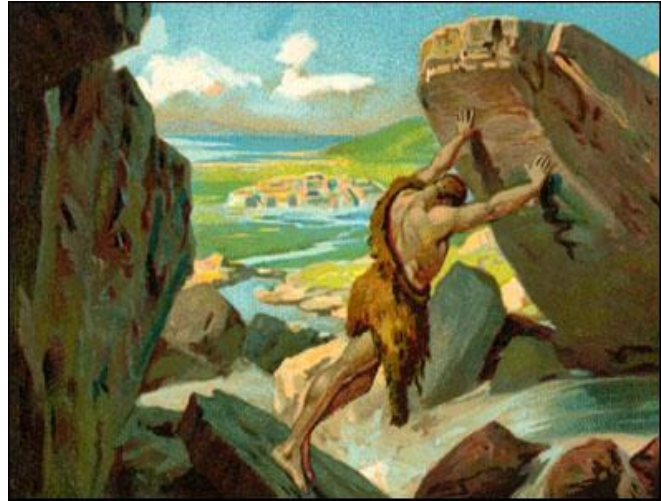
Ça oui alors ! C'est même catalogué dans les mauvaises pratiques managériales : proposer des rétributions pour des objectifs inatteignables en pensant jouer sur tous les tableaux...

Exactement comme Augias. Mais l'erreur d'Hercule c'est d'être uniquement centré sur son objectif, il fait si peu de cas d'Augias qu'il annonce l'objectif qu'il s'est lui-même fixé sans dire un mot sur le plan qu'il va mettre en œuvre. Ce plan est tellement simple et intelligent que même Augias aurait réfléchi à deux fois avant de faire des promesses imprudentes. Cela dit, Augias est un mauvais gestionnaire. Il a réussi à laisser périlcliter ses troupeaux et ses terres et il vit avec son peuple dans une atmosphère irrespirable.

On peut comprendre qu'Hercule hésite à se montrer ouvert et franc avec un tel personnage, sauf que... attendez la suite !

Bon alors, c'est quoi ce plan si rusé ?

Ce n'est pas pour rien que je vous ai parlé de la roue de Deming. La méthode, Hercule l'avait découverte et déjà utilisée au cours d'une bataille apparemment perdue d'avance contre les armées d'Erginos. Il s'agissait de détourner le cours d'un fleuve pour noyer les armées ennemies rassemblées dans une vallée. En l'occurrence, pour les écuries sises au fond d'un vallon, il s'agit de deux fleuves, l'Alphée et le Pénée, qui passent à proximité. La première partie du plan consiste à évacuer les 3 000 bœufs et à opérer des ouvertures dans les écuries pour permettre à l'eau de pénétrer.



Ensuite il détourne les eaux de l'Alphée et il crée un barrage sur le Pénée. Les deux fleuves se rejoignent en un flot puissant qui envahit les écuries et les nettoie de fond en comble en quelques minutes. Le soir venu, ayant vu que les écuries étaient parfaitement nettoyées, il fit l'opération inverse et les cours d'eau retrouvèrent leur lit. Il avait déjà planifié cette méthode et vérifié qu'elle fonctionnait avec Erginos. Là, il passe à l'action et il améliore encore le système : plan (P), do (D), check (C), act (A) de la roue de Deming.

Décidément, on dit fort comme Hercule mais on oublie de parler de son intelligence...



Certes il est intelligent mais il a des progrès à faire en communication. Car Augias, furieux de voir qu'Hercule a atteint son objectif, refuse de lui payer son dû. De mauvaise foi, il prétend qu'il n'a rien promis et en plus il accuse Hercule d'avoir failli noyer ses bœufs. Il se trouve que le fils d'Augias, Philée, était témoin et il rappelle à son père sa promesse. De rage, Augias sort son épée pour tuer son propre fils mais Hercule est plus rapide et il tue Augias. Pour consoler Philée, Hercule lui prédit qu'il fera un bien meilleur roi d'Élide que son père !

Ah oui, comme vous dites, c'est violent, il a des progrès à faire. En même temps votre histoire m'en rappelle une autre et le manager qui s'était permis de ne pas tenir ses promesses envers un collaborateur avait fini par se faire licencier. Heureusement il y a une justice parfois...

À dire vrai, Hercule renonce aux terres et reçoit en salaire les 300 bœufs promis par Augias. Il les offre à Eurysthée, lui-même n'en ayant pas besoin. Et pourtant, ce travail ne sera pas non plus comptabilisé car Hercule a accepté un salaire. Et c'est une leçon à

méditer. En acceptant le principe d'une rémunération à titre personnel de la part d'un « client », Hercule fait preuve de négligence. Même s'il offre la récompense à son cousin, il n'est pas moins coupable d'avoir accepté d'être rémunéré en dehors du système. C'est pourquoi j'utilise ce travail pour démontrer la puissance de sa méthode mais aussi pour illustrer les difficultés relationnelles et les pièges auxquels sont parfois confrontés les managers.

Rappel des références bibliographiques

- « La Mythologie », Edith Hamilton, éditions Marabout.
- « Les douze travaux d'Hercule », Christian Grenier, éditions Pocket Jeunesse (j'insiste sur l'édition car c'est la plus intéressante. Qu'il s'agisse d'une collection pour lecteurs à partir de 11 ans ne doit pas rebuter le lecteur sensiblement plus âgé : c'est en achetant le livre pour un de mes neveux que j'ai découvert le potentiel de ce mythe pour les managers que je formais)
- « La Mythologie pour les nuls », Yves papin, Gilles Van Heems, Amy H. &, Christopher W. Blackwell, éditions FIRST (très bonne introduction à la mythologie que je recommande chaleureusement, au-delà du livre de référence d'Hamilton sur lequel on ne peut faire l'impasse)



Témoignage sur la sortie de l'addiction de l'alcoolisme, par Bruno Curnier, responsable de l'institut à Hong Kong et Peter, dirigeant et consultant

Habitant depuis maintenant neuf ans à Hong Kong après avoir résidé 20 ans à Londres, j'ai vendu il y a quelques années l'entreprise de consulting en finance internationale que j'avais fondée en Angleterre et dont j'avais ouvert une succursale en Asie. Mon désir de réorienter ma carrière vers le consulting relationnel et humaniste devenait de plus en plus fort et je ne parvenais plus à me mobiliser dans une activité dont le fin mot était l'argent. Pour donner corps à cette réorientation, j'ai suivi la formation d'accompagnant (coach) en milieu professionnel que propose l'**institut maïeutis** et j'ai ouvert l'enseignement de l'institut en Asie.

C'est intimement que je connais les poussées d'adrénaline positives et négatives que vit le dirigeant, le consultant ou encore le manager dans ce milieu capitalistique très porteur que constitue Hong Kong. J'en connais aussi les coulisses, j'ai fréquenté les dessous de ce miroir aux alouettes qui peut nous faire perdre le contact avec notre propre authenticité, notre cohérence interne, notre vérité par rapport à nous-mêmes, les croyances et les valeurs qui nous fondent. Il ne s'agit pas pour moi de dénoncer un système au nom d'une morale, que l'on qualifie de façon simpliste de judéo-chrétienne (d'autant plus simpliste qu'en Asie le référentiel de valeurs n'est pas celui de l'Occident), mais de constater les dégâts que ce mode de vie est susceptible de générer : si vous n'arrosez pas une plante, voire si vous l'arrosez avec du vinaigre (fusse-t-il d'un cran cru !) et que vous la maintenez dans une zone ombragée alors qu'elle a besoin de soleil, elle flétrira et se fanera. Ce n'est pas une affaire de morale ni de valeurs ni encore moins de croyances mais cela concerne la façon dont la vie végétale fonctionne. Il en est partiellement ainsi pour l'Humain.

Un coaching peut en cacher un autre

J'accompagne depuis presque deux ans en tant que coach un consultant indépendant anglais d'une cinquantaine d'années. Nous nous étions rencontrés dans un bar et après que je lui eus dit ce que je faisais, Peter m'avait demandé de l'aider à réorienter son activité à Hong Kong. Il s'agissait donc au départ d'un coaching avec de forts aspects de consulting en développement business. Je fus surpris de sa demande parce qu'il m'apparaissait parfaitement compétent pour aller de l'avant par lui-même, d'autant que son activité était florissante. Toutefois ayant été touché par la sincérité presque candide de sa demande, j'avais accepté, ne sachant toutefois pas très bien où cela allait nous conduire...

On dit qu'en coaching, il y a une alliance de changement entre accompagné et accompagnant qui repose en partie sur des éléments inconscients ou préconscients, ce que l'on pourrait appeler aussi des résonances d'histoire (aussi nommé contrat secret en Analyse Transactionnelle). A bien des égards, son parcours et le mien se ressemblent. Et c'est plus tard que j'ai compris comment il en était venu à me demander, à moi spécifiquement, de l'accompagner. Je me suis peu à peu trouvé dans la position de témoin privilégié de sa remontée de l'enfer de l'alcool et de sa reconstruction humaine progressive. C'est avec son accord, que je me fais l'écho ici de son cheminement, celui-ci ayant force de témoignage. Parce que tous les managers ou dirigeants ne sont pas des surhommes et qu'il importe d'offrir une tribune à nos tribulations humaines pour comprendre comment l'on en sort. Au-delà de la problématique de l'addiction proprement dite, c'est l'homme qui se cache derrière le professionnel dont il est question ainsi que ses mobiles pour agir, ses croyances et ses valeurs qui lui font adopter la position de dirigeant.

Un paradoxe de dirigeant essentiel à comprendre

Comme le rappelle Vincent Lenhardt (in « Les Responsable Porteur de Sens¹ »), ***c'est au moment où il a le plus besoin d'aide, que le responsable est le plus seul.*** En effet plus le dirigeant a grandi, plus il se croit obligé de continuer à se débrouiller seul ; si le dirigeant se trouve dans la position institutionnelle qu'il occupe, c'est généralement parce qu'il dispose d'une ou plusieurs qualités distinctives par rapport aux autres, qu'il s'agisse de sa volonté, de son talent, de ses efforts, de sa fortune (dans les deux acceptations du terme).

Lorsqu'une personne se met à son compte, devient dirigeant, fonde une entreprise, s'expatrie, la nouvelle position qu'il prend correspond en fait à un saut quantique en matière d'identité. Celui qui devient dirigeant a en effet pris, à un moment donné, la décision d'assumer ce rôle et d'endosser cette identité. La dynamique qui sous-tend cette prise de décision correspond ni plus ni moins à une prise d'indépendance par rapport à d'autres relations professionnelles et éventuellement à un nouveau positionnement intrapsychique, notamment par rapport à des figures parentales introjectées ; en d'autres termes, cette décision induit et suppose des deuils, notamment du fait que le dirigeant devient « le plus responsable » de la fonction ou de l'entité organisationnelle dont il a la charge.

Le dirigeant risque alors souvent de se laisser à croire que s'il est parvenu au sommet, c'est parce qu'il était seul et que, seul, il y est arrivé. La dynamique de cette logique d'endosser cette identité de dirigeant contient donc le danger de croire que ce n'est que dans la solitude que l'on peut y arriver. »

Très peu sont ceux qui parviennent à sortir de ce paradoxe de la solitude comme moyen constitutif du succès. Or si le stress est trop fort lors de cette prise de décision identitaire structurante d'une part et si, d'autre part, la sécurité ontologique de la personne n'est pas suffisamment établie aux plans psychologique, existentiel voire spirituel, la tentation devient très forte de tomber dans des comportements qui pourraient s'avérer addictifs pour pallier les sentiments de manques, de complexe de l'imposteur, de solitude. Parce que le consultant, le manager ou le dirigeant aura tendance à nier son besoin de ne pas être seul au moment où celui-ci est le plus prégnant.

Un investissement devient à ce moment-là particulièrement important : celui qui consiste à avoir quelqu'un qui l'écoute, le conseille, l'aide à élaborer sa propre solution, balaie ses angles morts, lui donne des « permissions » (c'est-à-dire l'encouragement à dire « oui », lors des opportunités qui comportent des prises de risque calculées) et qui l'aide à se donner des « protections » (des mises en garde et encouragements à dire « non » à des comportements qui seraient dangereux).

C'est pour cela que Peter avait fait appel à moi, mais je n'en avais pas vu la profondeur. Je me tais désormais pour lui donner la parole et lever le voile sur un pan de sa vie, sur l'homme qui se cache derrière le dirigeant.

La descente vers l'alcoolisme – témoignage de Peter

« Mon arrivée à HK, si d'un point de vue professionnel était une véritable opportunité, constituait en partie une tentative de fuite de mon passé, fuite de mes échecs tels que les conflits avec mes associés, avec mon ex épouse, avec la femme avec laquelle je n'arrivais pas à établir une relation saine. Une tentative de m'extraire de la culpabilité insupportable que j'avais vis-à-vis de mes enfants, de la lassitude de mon travail, de la fatigue physique qu'il engendrait, de la solitude, de la tristesse et de la dépression. Pour justifier mon départ, j'avais présenté mon expatriation à tous ceux qui voulaient l'entendre comme une stratégie professionnelle nécessaire. Il ne me fut pas difficile de construire un dossier très attirant que mes associés ont accepté immédiatement.

¹ Insep Editions

J'espérais retrouver, comme à l'occasion de tous mes départs, de l'enthousiasme, de l'énergie et de la créativité. Le sentiment de liberté et la joie de la page blanche pour écrire une nouvelle tranche de vie ont bien fonctionné dans un premier temps ! Hong Kong a en effet très vite tenu ses promesses : l'activité s'est développée rapidement (ce qui m'offrit une grande satisfaction professionnelle) et une nouvelle dimension sociale s'ouvrit à moi.

Hong Kong est souvent décrit comme la « Big Apple of Asia », ou le New York de l'Asie. C'est en effet une ville où l'on travaille avec acharnement mais dans laquelle on « s'éclate » avec encore plus d'acharnement (work hard and play hard, or even harder). Où que vous alliez, dans les bars, restaurants, ou autres clubs (en tous genres du plus chic et professionnel au plus glauque et lugubre), les rencontres sont faciles et simples, directes et efficaces. L'intimité et la sexualité font bien sûr partie du tableau, là aussi pour le meilleur et le pire. On y retrouve des clients et on s'en crée de nouveaux, on s'y fait des copains d'un soir ou des amis d'une vie. On croise des connaissances qui remontent à plusieurs années faites à Paris, New-York, Londres, Milan, Tokyo, Bangkok ou Mexico... Tout se passe comme si le monde entier s'était donné rendez-vous ici sans jamais s'en fixer la date ! Tout ceci se vit dans un climat plein d'énergie, de gaieté, de musique, d'art, de diversité, d'hédonisme, d'alcool et d'autres stimulants. Une grande partie des étrangers qui résident à HK, qu'il s'agisse d'expatriés professionnels ou encore d'immigrés de longue date, vivent dans un environnement et à un rythme que l'on ne trouve pas ou peu dans de très grandes villes telles que Paris, Londres, New York City, Amsterdam ou Francfort.

Socialement, les comportements qui apparaîtraient comme excessifs, voire moralement condamnables dans des sociétés plus traditionnelles sont tout à fait tolérés. Loin d'être freiné par les autorités au nom de principes moraux, ce dynamisme tous azimuts est encouragé au nom de principes capitalistes et hédonistes. C'est bon pour l'économie de HK et personne ne souhaite que cela change, ni le fisc, ni les propriétaires immobiliers, ni les centres commerciaux (« shopping malls »), ni les distributeurs de vins et spiritueux, ni les propriétaires de bars et de restaurants, ni les vendeurs de voitures de sport, ni les bijoutiers, ni les grandes enseignes de marques, ni les banquiers, ni les avocats... Personne !

Il est inévitable que certains en perdent leurs repères comportementaux voire moraux. De façon plus ou moins camouflée, ce style de vie offre un moyen idéal de faire face à ses peurs intérieures, à son mal-être, à ses angoisses, à sa timidité, à ses frustrations. À vivre ainsi, on en finit par croire que ce sont l'argent et le plaisir qui font le bonheur !

Je fais partie de ceux qui ont trouvé une merveilleuse échappatoire à leurs angoisses en arrivant à HK. L'alcool a pris une place de plus en plus importante dans ma vie. Mais n'était-ce pas le cas pour tout le monde autour de moi ? Chaque soir, je sortais dans des bars, je rencontrais des copains, je dansais au son de live-bands et rentrais systématiquement très tard, ayant beaucoup trop bu. Les incidents dus à l'alcool devinrent des anecdotes amusantes pour les dîners en ville. Je ne sais pas si mes collègues le remarquaient, mais comme j'étais leur patron, fondateur et principal actionnaire de l'entreprise, cela n'avait pas vraiment d'importance. Pourtant je ressentais souvent de la culpabilité le matin, craignant toujours d'être jugé par mes employés, par mes clients et par tous ceux que je croisais dans la rue : j'étais persuadé que l'on voyait que j'étais en état de fin d'ébriété ou que je venais de passer une nuit « inavouable ».

Pourtant, pour moi, l'alcool n'était pas le problème mais au contraire la solution. Lorsqu'arrivait la fin de la journée de travail, enfin je pouvais commencer à me détendre... D'ailleurs je me disais que je l'avais bien mérité : « Cela fait des années que je travaille comme un fou, que je crée des emplois, que je subviens généreusement aux besoins financiers d'une famille très dépendante. Maintenant c'est à mon tour de profiter des fruits de mon travail de forcené ».

Malgré mes excès, je parvenais à rester très professionnel et j'assumais mon rôle de chef d'entreprise consciencieusement. Néanmoins, je remarquais que je devenais de plus en plus sensible au stress causé par les événements qui n'allaient pas dans mon

sens : une plainte d'un client, un conflit avec un collaborateur ou mes associés, la perte d'un contrat, une conversation houleuse avec un de mes enfants ou mon ex-femme, un investissement qui tourne mal, une acquisition malencontreuse... L'alcool une fois encore était la solution. Le stress disparaissait, je redevais gai. Il me semblait qu'une fois que j'avais bu deux verres de vin je devenais plus amusant, plus intéressant, plus charmant, plus attirant... Je m'approchais de mon idée de « l'homme idéal ». L'alcool était vraiment la réponse. Mais jamais je ne m'arrêtais à deux verres !

Il va sans dire que faire de l'alcool son meilleur ami, cela revient à signer un pacte Faustien. Le prix est très élevé à terme. Tous les aspects positifs – indéniables dans mon cas – apparaissent immédiatement dans la colonne des actifs. Malheureusement, l'alcoolique a une fâcheuse tendance à oublier de reporter les chiffres dans la colonne du passif. Il arrive un jour où les débits deviennent trop lourds et la banqueroute guette, puis survient.

Dans mon cas, je n'ai pas attendu que la banqueroute survienne, même si intérieurement cela faisait longtemps qu'elle avait eu lieu. La faillite retentissante portait sur les aspects émotionnels, affectifs et spirituels de ma vie. A la relecture, je considère avoir reçu la grâce de réaliser que si je continuais, j'allais de nouveau détruire tout ce que j'avais tenté de reconstruire à Hong Kong sur le plan professionnel et personnel...

Je devenais de plus en plus conscient que ma descente dans l'alcoolisme s'accélérait de jour en jour. Or à la fin d'une soirée très arrosée, une peur viscérale m'envahit et le sentiment d'être au bord d'un précipice me terrassa complètement. Sans que je ne le perçoive immédiatement, un chemin inattendu se dessinait en moi, lequel allait prendre la forme de celui proposé par l'accompagnement des Alcooliques Anonymes.

Je tiens ici à remercier particulièrement Bruno qui m'a patiemment écouté pendant une année et m'a suggéré d'entamer ce cheminement avec les AA. Je ne m'y suis résolu qu'après cette fameuse soirée et cela fait aujourd'hui une dizaine de mois que je suis sobre. Outre l'accompagnement en coaching que Bruno m'a apporté, utile à bien des égards au plan professionnel, je crois pouvoir dire qu'il est aussi le témoin de ce que j'ai retrouvé lentement le chemin du juste amour de soi. »

Pédagogie et leviers de soutien des AA – focus sur les étapes 2 et 3

Lorsque Peter parle de la fameuse soirée de prise de conscience, on pourrait dire que cela s'apparente à la première étape du parcours proposé par les AA. Nous avons vu lors de la précédente lettre trimestrielle de l'institut (janvier 2014) que la démarche des Alcooliques Anonymes s'articule en 12 étapes. La première débute lorsque l'alcoolique reçoit ce qu'il nomme « *la bénédiction du désespoir* ». Cette bénédiction l'amène à reconnaître qu'il est impuissant devant l'alcool, qu'il a perdu la maîtrise de sa vie.

Formulation des deux étapes suivantes (2 et 3)

Les deux étapes suivantes sont formulées comme suit :

- 2. « Nous en sommes venus à croire qu'une Puissance supérieure à nous-mêmes pouvait nous rendre la raison. »*
- 3. « Nous avons décidé de confier notre volonté et notre vie aux soins de Dieu tel que nous Le concevions. »*

Formulation à connotation religieuse et spirituelle créant de la difficulté

Il est fréquent qu'une personne assistant pour la première fois à une séance des AA se sente mal à l'aise, voire même se rebelle contre la dimension apparemment religieuse de la sémantique du programme thérapeutique proposé. Et il n'y a pas besoin d'être athée ou agnostique pour être pris d'une certaine forme d'urticaire devant cette terminologie mal comprise. Il leur suffit d'avoir des difficultés avec un tel vocabulaire

pour que des nouveaux arrivants déclarent que non seulement ils ne croient pas en Dieu mais que Dieu n'existe pas ! Comment pourrait-il en être autrement face à la souffrance dans laquelle le malade se trouve à ce moment-là ? Tel fut le cas de Peter qui ne masqua pas sa perplexité voire son hostilité au point de vouloir quitter le groupe. Chacun(e) des participant(e)s lui a alors expliqué ce que le concept de « Puissance supérieure » signifiait pour lui/elle et en quoi cette deuxième étape avait été importante pour lui/elle, y compris dans la formulation. Ces explications suffirent à rassurer Peter qui, dès le lendemain, commença le programme thérapeutique en douze étapes.

Les explications fournies par les participants font ressortir deux points saillants :

- La deuxième étape ne demande en aucun cas au malade de croire en Dieu.
- Le toxicomane ne pourra se sortir de son enfer que s'il accepte
 - De garder un esprit ouvert.
 - De cesser de se battre sur la base des certitudes qui ont été les siennes et qui l'ont conduit à cette situation de dépendance autodestructrice.
 - D'accepter d'être pleinement honnête.

Peter, de formation scientifique s'est toujours qualifié de cartésien. C'est par pragmatisme qu'il a accepté la formulation de cette deuxième étape avec le raisonnement suivant : *« Je suis impuissant face à l'alcool, comme les autres toxicomanes présents dans ce groupe thérapeutique disent l'avoir été. Or ceux-ci semblent ne plus souffrir aujourd'hui de cet esclavage et avoir retrouvé la maîtrise de leur vie. La plupart parlent de miracle ; ils décrivent leur vie non pas comme étant sans difficulté mais la déclare heureuse, riche, gratifiante. Certains vont même jusqu'à affirmer que leur véritable naissance à la vie correspond au jour où ils ont débuté le programme de soin contre l'alcoolisme. Il est donc possible qu'il existe une Puissance supérieure qui a permis à ces gens de s'en sortir, ne serait-ce que par méthode Coué. »*

Cette étape ne consiste donc pas en un saut dans la spiritualité au sens où l'on dit que l'on rentre en religion. Ce serait méconnaître les fondateurs des AA qui se déclaraient hostiles à toute forme de religiosité. Essayer de convaincre des alcooliques que leur salut est entre les mains de Dieu est une tâche souvent plus difficile encore que de les libérer de l'emprise de l'alcool. Les Alcooliques se violentent suffisamment eux-mêmes pour ne pas que le processus thérapeutique leur inflige une nouvelle violence psychologique en exigeant d'eux qu'ils deviennent religieux ou spirituel avant de commencer la démarche !

Une démarche qui repose sur l'honnêteté absolue

Les deux premières étapes ne demandent donc au toxicomane aucune **action** proprement dites sinon une disposition du cœur : celle de rentrer dans la démarche avec une honnêteté absolue. L'importance de l'honnêteté réside dans le fait que l'addiction conduit le toxicomane à surdévelopper sa capacité à être dans le déni de sa maladie en se maintenant dans l'illusion qu'il contrôle son existence et sa consommation d'alcool.

Ayant accepté que seule une Puissance extérieure puisse aider le malade, celui-ci doit alors commencer à agir et s'engager dans la troisième étape : *« Nous avons décidé de confier notre volonté et notre vie aux soins de Dieu tel que nous Le concevions. »*

Après avoir quitté son scénario de dégénérescence puis son scénario de survie, le toxicomane amorçe son véritable changement. La systémique parle de changement de type 2 qui touche les croyances, les valeurs, les représentations que la personne a d'elle-même et de l'existence. Outre cette révision de représentations, cette troisième étape implique le renoncement d'agir selon sa seule volonté.

Une démarche qui implique un pas dans l'inconnu et l'ouverture à un possible changement

Le patient, s'il veut vraiment se libérer de sa toxicomanie, n'a d'autre alternative que de faire un pas dans l'inconnu et sans doute l'incompréhensible. C'est l'intention positive du patient qui est première et essentielle, comme le confirme Lynn Mc Taggart dans son ouvrage « La science de l'intention¹ ». Tel est le premier acte à poser. Le toxicomane doit entrouvrir une porte fermée à clé et dont il est seul à avoir la clé. Cette clé est celle de sa propre volonté (« willingness ») à ouvrir une porte qui donne accès à un chemin de découverte spirituelle authentique et non religieuse, laquelle conduit à une vie heureuse, laquelle repose sur la foi en une Puissance supérieure. On ne demande donc pas un acte de foi immédiatement, mais la mobilisation d'une volonté à ce que s'ouvre un chemin.

La métaphore de l'ouverture de la porte fermée à clé correspond à un engagement volontaire qui porte sur deux points :

1. **L'engagement de cesser de vivre sur la base de sa volonté propre en acceptant de ne plus être responsable de tout**, ni de vouloir être systématiquement aux commandes. Une croyance profonde dont font preuve les toxicomanes actifs est qu'ils ne peuvent ni ne doivent dépendre de quiconque. Ils souffrent de l'obsession de ce qui s'appelle en anglais « self-will » ou volonté personnelle. Devoir contrôler seul sa vie ou d'en être complètement responsable est une illusion. Comme être totalement en contrôle représente un poids insupportable, ce sont l'alcool et les drogues qui leur offrent la force de se maintenir à flot. Or, paradoxalement, c'est leur volonté de tout contrôler qui les conduit au naufrage, le leur mais aussi celui de leurs proches. C'est ce constat qui les amène finalement à accepter que quelqu'un d'autre prenne la barre.
2. **Le second engagement volontaire est de s'abandonner à la Puissance supérieure**. L'auteur des douze étapes (Bill W. le fondateur des AA s'est fait le porte-plume des AA en rédigeant les textes de référence de l'organisation au nom des 100 premiers membres des AA) utilise pour la première fois le mot « Dieu ». Mais ce mot est immédiatement suivi de « *tel que nous Le concevions* ».

C'est la première fois que le terme de « Dieu » est utilisé comme étant cette Puissance supérieure. Soulignons que ce terme n'est pas à entendre de façon dogmatique car il est exempt de toute doctrine religieuse. Le malade est libre d'avoir sa propre représentation de Dieu ou de la Puissance supérieure. L'enjeu n'est ni la religion ni le dogme ni la preuve de l'existence ou non de Dieu. L'enjeu c'est l'acceptation individuelle d'une Puissance supérieure qui permet de retrouver la paix et la confiance en une vie apaisée parce que saine et nourrissante.

Peter avoue avoir eu beaucoup de difficulté avec cette étape. Autant la seconde étape n'a pas représenté de difficulté particulière puisqu'elle faisait appel à un constat logique, autant celle-ci lui semblait insurmontable. Comme pour un grand nombre de nos contemporains, l'expérience de Peter l'avait amené à rejeter systématiquement toute spiritualité mettant en avant une représentation purement mécanique et biologique du monde et de la vie.

Un levier essentiel pour progresser : le parrainage

C'est là qu'entre en jeu un levier de la thérapie du programme des AA qui est très puissant : le parrainage aussi appelé le sponsoring. Il n'y a pas plus adapté pour accompagner un toxicomane qu'un autre toxicomane qui est un peu plus avancé que lui. Lorsqu'une personne ne sait pas prendre soin d'elle-même, il est souvent efficace de lui donner la responsabilité de s'occuper de quelqu'un d'autre. Ce processus de soutien active la résilience chère à Boris Cyrulnik. Pour Peter, c'est au travers de conversations avec son parrain mais aussi avec le coach que j'étais (moi-même fort réticent en matière

¹ Edition Ariane

de spiritualité) et en voyant l'accueil inconditionnel et bienveillant de son blocage que celui-ci a pu progressivement se libérer. Il a fallu à Peter de la patience vis-à-vis de lui-même mais aussi une écoute attentive de ses « amis » des AA au cours de rencontres quotidiennes pour que « les murailles de Jéricho » s'effondrent enfin ! En l'espèce, il lui avait été conseillé de ne pas s'attarder trop longuement sur le terme de « Dieu » mais de s'en tenir à celui de Puissance supérieure. Pour les plus récalcitrants, cette Puissance supérieure à ce moment de la thérapie n'est autre que le système de support psychologique et / ou médical qui les entourent : famille, hôpital, centre de traitement et de cure, groupe AA, groupe sportif ou autre associations, amis... Pour d'autres ce sera la musique, le sport – que beaucoup de toxicomanes retrouvent – la lecture, le cinéma, la cuisine, le bricolage, les études... En d'autres termes, la Puissance supérieure ne prend pas de forme « divine ».

La lente révision de ce qu'est la dépendance pour un changement de représentation

Au cours de cette troisième étape, la question de la dépendance est abordée longuement lors des partages en séance.

Le toxicomane qui est pourtant dépendant de substances chimiques croit qu'il ne doit dépendre de personne. On l'invite alors à réfléchir à cette notion et à constater que nous sommes tous dépendants les uns des autres ou encore des structures dans lesquelles nous vivons. L'exemple suivant est donné dans un des textes de référence des AA : tout domicile moderne dispose d'électricité, de gaz et parfois d'accès internet. Or cette dépendance ne pose aucun problème psychologique de fond. Par ailleurs c'est cette dépendance à un certain degré qui permet d'être indépendant à un autre degré et donc de vivre à son rythme dans une grande liberté d'action.

Ouverture inattendue

Cette troisième étape qui aborde la question de Dieu comme Puissance supérieure et la question du besoin d'indépendance du toxicomane amorce un changement psychique profond : le patient, qu'il soit athée ou non, va accepter progressivement une nouvelle croyance qui va s'avérer profondément libératrice. Lui qui ne jurait que par ses propres forces prend conscience que dépendre d'une force extérieure et s'abandonner à cette force est peut-être le moyen de gagner une tranquillité d'esprit. Les croyants parlent même volontiers, non de tranquillité d'esprit mais de quiétude de l'âme. Le malade fait alors l'expérience tout à fait inattendue que c'est en acceptant de dépendre profondément d'une Puissance supérieure qu'une forme d'indépendance et de libération se gagne.

Ne s'agit-il pas là d'un profond paradoxe que mystiques, religieux, anachorètes, sages, chamans et autres spirituels de toutes obédiences nomment le repos de l'âme ?

Je vous propose de terminer cet article en laissant la parole à Peter afin qu'il témoigne des changements qu'il vit...

Les résultats du processus d'accompagnement des AA – Peter témoigne...

« Après dix mois sur le chemin du recouvrement du contrôle, de la santé, de la sobriété, de la responsabilité et de l'autonomie, je peux faire état d'un véritable miracle. Bruno m'a aidé à clarifier à quels niveaux se situait ma transformation en la plaçant sur les différentes vertèbres de l'outil de la colonne vertébrale de l'identité à laquelle il fait souvent référence (il me dit que c'est un « famous French coach » qui l'a conceptualisé).

Les vertèbres professionnelle, managériale et organisationnelle qui étaient jusqu'alors surdimensionnées, comme dopées aux stéroïdes, retrouvèrent une taille plus adaptée à une vie saine, heureuse, libre et compatible avec une vie privée qui se tisse en confiance et sans excès. Mes choix professionnels et managériaux ont

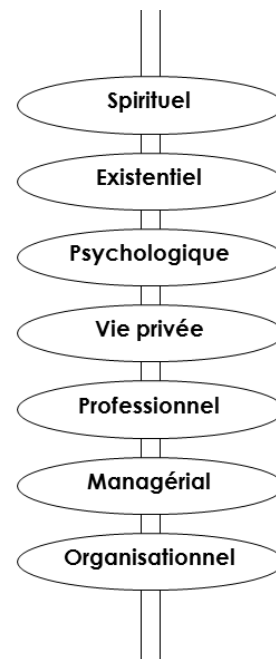
particulièrement évolués. Gagner ou faire de l'argent à tout prix n'est plus un objectif. Plus important est le développement de relations alignées avec mon désir de vivre en accord avec des principes basés sur la compassion, la tolérance, la patience, y compris dans ma sphère professionnelle. Je perçois mon rôle aujourd'hui comme celui d'un consultant serviteur, non plus d'un dirigeant guerrier. Et ceci s'applique aussi bien vis-à-vis de mes clients, de mes homologues, de mes associés.

Au niveau de la vertèbre personnelle ou privée : Les gens que je connais de longue date réagissent différemment bien sûr. Certains ne veulent rien savoir de mon cheminement et semblent penser que je suis devenu aussi amusant qu'un pot de chambre ! Ils me disent parfois combien j'étais plus drôle quand je buvais. Il est vraisemblable que ces « amitiés » fondent progressivement et disparaissent comme neige au printemps. D'autres sont perplexes et ne savent pas très bien comment réagir tant ils doutent de mon honnêteté. Tout cela est sans doute compréhensible. D'autres encore m'encouragent, particulièrement les membres de ma famille, lesquels sont les personnes auxquelles je tiens le plus.

Au niveau psychologique : les aspects tels que la dépression, la névrose, les peurs viscérales, ont cessé progressivement d'être le centre obsessionnel de ma vie intérieure psychique. J'essaie quotidiennement (avec des résultats probablement mitigés, mais je ne m'en veux plus) de faire des choix qui ne sont plus fondés sur mes préoccupations ni exclusivement sur mes propres émotions.

Le niveau existentiel : cette vertèbre qui était nécrosée a été comme réinvesti par la vie. C'est la Kundalini qui reprend son ascension dans ma propre colonne vertébrale et je retrouve le goût d'exister, d'être. C'est une sensation très puissante surtout quand je repense à la violence de mon désir de mort d'autrefois ! Pour la première fois de ma vie je me sens capable de faire un choix positif et volontaire, de tisser une trame de vie qui intègre la dimension morale et la dimension spirituelle de mon choix. J'ai maintenant une croyance profonde que si je me mets au service des autres par mes actions, par mes pensées, par la méditation et la prière, alors je n'ai plus besoin de m'occuper de mes propres intérêts. La vie s'en occupera d'une façon qui dépassera ce que je pourrais espérer obtenir au travers de mes propres efforts (que j'apparente désormais à de vaines négociations voire des manipulations).

Le niveau spirituel : cette vertèbre s'est trouvée nourrie en mon for intérieur d'une certaine matérialité et de consistance. Mon rapport à la spiritualité (ou à la religion devrais-je dire) a été conflictuel depuis mon adolescence et ce n'est qu'aujourd'hui que je commence à faire la paix des braves et la part des choses. Le travail avec les AA m'a amené à prendre conscience d'une soif quasi physique et inextinguible pour le « vin de la spiritualité » comme le nomme le poète perse Rumi. Véritable signe extérieur de cette mutation pour moi : la solitude ne me pèse plus. Au contraire, j'aime à me trouver seul pour lire, essayer de méditer, rendre grâce à la vie (à ma Puissance supérieure telles qu'évoquée par les AA) et prier selon des principes bouddhistes qui aujourd'hui répondent bien à mes besoins spirituels. Certes je me sens encore bien balbutiant dans ces pratiques. Et parfois mon passé, quelques colères tels de vieux oripeaux refont surface. Il paraît que c'est normal : après l'extase survient le temps de la lessive m'a-t-on dit !



Bibliographie et notes

- Alcoholics Anonymous Big Book Explained - The 12 Step Recovery Program Revealed in Today's Language
- « The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature », William James
- Au XXI^{ème} siècle, les AA sont présents dans 162 pays et plus de 100 000 groupes rassemblent environ 2 millions de membres. En 2011 on dénombrait en France 591 groupes fréquentés par environ 7 000 membres selon un sondage. Anonymat oblige, le mouvement ne tient pas de fichier de ses membres.
- Site des Alcooliques Anonymes en France : <http://association.118000.fr/>
- La science de l'intention, Lynn Mc Taggart, Editions Ariane
- Les Responsable Porteur de Sens, Vincent Lenhardt, Insep Editions